

Universidad Externado de Colombia
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Maestría en Gestión Social Empresarial

Claudia Lorena Orozco Sánchez

**Propuesta de un programa de Calidad de vida laboral para los colaboradores de la
empresa Continental Paper**

Bogotá D.C., Colombia, 2018

Universidad Externado de Colombia
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Maestría en Gestión Social Empresarial

Claudia Lorena Orozco Sánchez

Trabajo de investigación presentado como requisito para optar al título de: Magister en
Gestión Social Empresarial

Propuesta de un programa de Calidad de vida laboral para los colaboradores de la
empresa Continental Paper

Bogotá D.C., Colombia, 2018

Contenido

	Pág.
Introducción	1
Capítulo I: Contextualización	4
1.1. Contexto organizacional.....	4
Capítulo II: Proceso de Investigación	17
2.1. Planteamiento del problema	17
2.2. Objetivos	20
2.2.1. General.....	20
2.2.2. Específicos.....	20
2.3. Justificación.....	20
2.4. Alcances y limitaciones.....	23
2.5. Metodología de la Investigación	24
Capítulo III: Marco Teorico.....	31
3.1. La Calidad de Vida Laboral, Una Opción Que Favorece Las Condiciones De Los Colaboradores.....	31
3.1.1. Factores Ambientales, Objetividad en la Calidad de Vida Laboral	35
3.1.2. Factores Sociales, la Subjetividad en la Calidad de Vida Laboral	36
3.1.2.1. Comportamiento Organizacional	38

3.1.2.2. Reconocimiento e Incentivos	42
3.1.2.3. Capacitación y Desarrollo	49
3.1.3 Calidad de Vida Laboral una apuesta integradora	52
Capítulo IV: Resultados y Análisis de la Información	55
4.1. Análisis - Entrevista Semiestructurada	55
4.1.1. Calidad de vida laboral objetiva- Ambientes de trabajo.....	55
4.1.2. Calidad de vida laboral – subjetiva.....	59
4.1.2.1. Comportamiento Organizacional	59
4.1.2.2. Reconocimientos e incentivos.....	64
4.1.2.3. Capacitación y Desarrollo	70
4.2. Análisis Encuesta	74
4.2.1. Calidad de vida laboral objetiva- Ambientes de trabajo.....	74
4.2.2. Calidad de vida laboral – subjetiva.....	77
4.2.2.1. Comportamiento Organizacional	77
4.2.2.2. Reconocimientos e incentivos.....	82
4.2.2.3.Capacitación y Desarrollo.....	91
4.3. Análisis Final.....	95
4.3.1. Calidad de vida laboral objetiva- Ambientes de trabajo.....	96
4.3.2. Calidad de vida laboral – subjetiva.....	97
4.3.2.1. Comportamiento Organizacional	98
4.3.2.2. Reconocimientos e incentivos.....	99
4.3.2.3. Capacitación y Desarrollo	102
Capítulo V: Propuesta Calidad de Vida Laboral.....	104

Matriz de Intervención.....	107
5.1. Calidad de vida laboral objetiva- Ambientes de trabajo	108
5.2. Calidad de vida laboral – subjetiva	109
5.2.1. Comportamiento Organizacional.....	109
5.2.2. Reconocimientos e incentivos	111
5.2.2.1. Capacitación y Desarrollo	113
5.3 Presupuesto.....	116
Calidad de vida laboral objetiva- Ambientes de trabajo.....	116
5.4. Calidad de vida laboral – subjetiva	117
5.4.1. Comportamiento Organizacional.....	117
5.5. Reconocimientos e incentivos	118
5.5.1. Capacitación y Desarrollo	118
Capitulo VI: Cronograma	120
Conclusiones	122
Referencias Bibliograficas	125
Anexos	128

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1: Estructura Organizacional	9
Figura 2: Distribución según área de trabajo	11
Figura 3: Distribución según el género	11
Figura 4: Distribución según edad	12
Figura 5: Distribución según estado civil	13
Figura 6: Distribución según nivel educativo	13
Figura 7: Antigüedad en la empresa	14
Figura 8: Tipo de contrato.....	15
Figura 9: Distribución según hábitos de estilos de vida	15
Figura 10: Categorías y Subcategorías de análisis.....	30
Figura 11: Conceptos, calidad de vida en el trabajo	37
Figura 12: Pirámide de necesidades - Maslow	43
Figura 13: Normas de seguridad	56
Figura 14: Espacios y compromiso con la Seguridad y Salud en el trabajo	57
Figura 15: Relaciones entre colaboradores	59
Figura 16: Aspectos clave en las relaciones laborales	60
Figura 17: Relaciones con los supervisores o jefe inmediato	61

Figura 18: Comportamiento y oportunidades de mejora	63
Figura 19: Ingreso a la empresa	64
Figura 20: Motivación para ingresar a la empresa.....	64
Figura 21: Motivación para trabajar	65
Figura 22: Motivación en la organización	66
Figura 23: Expectativas y logros en la organización	67
Figura 24: Expectativas y aspiraciones en el campo laboral	68
Figura 25: Permanencia en la organización	69
Figura 26: Formación y capacitación en la organización	71
Figura 27: Conocimiento y expectativas con las funciones asignadas	72
Figura 28: Procesos de Inducción	73
Figura 29: Encuesta Normas de seguridad.....	75
Figura 30: Encuesta, espacios seguros.....	75
Figura 31: Encuesta, iluminación en el puesto de trabajo	76
Figura 32: Encuesta, ruido en el puesto de trabajo	76
Figura 33: Encuesta, compromiso con la seguridad y salud en el trabajo	77
Figura 34: Encuesta, relación con compañeros de trabajo.....	78
Figura35: Encuesta, cooperación entre compañeros de trabajo.....	79
Figura 36: Encuesta, compromiso con labores	79
Figura 37: Encuesta, confianza de parte del los supervisores o jefe inmediato.....	80
Figura 38: Encuesta, motivación.....	81
Figura 39: Encuesta, participación en la organización	81
Figura 40: Encuesta, oportunidades de mejora	82

Figura 41: Encuesta, valoración de labores	83
Figura 42: Encuesta, programa de bienestar en la organización.....	83
Figura 43: Satisfacción con resultados	84
Figura 44: Encuesta, expectativas en lo laboral.....	85
Figura 45: Encuesta, retos laborales	85
Figura 46: Encuesta, satisfacción con el sueldo.....	86
Figura 47: Encuesta, proporción salario vs tareas	87
Figura 48: Encuesta, proporción horario vs tareas.....	87
Figura 49: Encuesta, oportunidad cambio de residencia	88
Figura 50: Encuesta, estabilidad laboral	88
Figura 51: Encuesta, relevancia de la organización.....	89
Figura 51: Encuesta, oportunidades de mejora de la organización.....	90
Figura 52: Encuesta, expectativas de la organización	90
Figura 53: Encuesta, proceso de inducción.....	91
Figura 54: Encuesta, capacitación.....	92
Figura 55: Encuesta, conocimiento de funciones	93
Figura 56: Encuesta, importancia de la formación	93
Figura 57: Encuesta, necesidad de formación personal.....	94
Figura 58: Encuesta, necesidad de formación a nivel técnico	94
Figura 59: Encuesta, conocimiento de la misión y visión	95

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1: Conceptos, comportamiento en la organización	40
Tabla 2: Aproximación conceptual, retribución	47
Tabla 3: Calidad de vida laboral, una apuesta integradora	53

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo 1: Entrevista Semiestructurada.....	128
Anexo 2: Encuesta	131

Introducción

La calidad de vida en el lugar de trabajo es un aspecto que se ha venido fortaleciendo con el fin de generar espacios, propicios donde el colaborador se sienta a gusto no solo con el lugar físico sino también con el ambiente donde lleva acabo sus tareas, el ser humano en las empresas ha cobrado importancia ya que son ellos quienes hacen posible que el negocio salga adelante y cumpla sus metas.

La presente investigación es importante no solo para la empresa sino también para los colaboradores que la conforman, en ella se quiere reflejar condiciones de la calidad de vida laboral no solo enmarcada en las personas sino también en las necesidades de la empresa, manteniendo la premisa que estos beneficios funcionan de manera circular ya que si la empresa tiene un crecimiento relevante el colaborador también y viceversa, por tanto, se plantean aspectos derivados de la calidad de vida laboral pero que se construyen de acuerdo a las necesidades propias de la organización.

Los principales aspectos a trabajar dentro de la investigación es la calidad de vida laboral, desde lo objetivo, entendiendo éste como infraestructura, procedimientos de seguridad y salud en el trabajo, y las metas dispuestas desde la organización para generar ingresos; también se contempla la calidad de vida laboral desde lo subjetivo, enmarcado en el comportamiento del ser humano en la organización, es decir, la manera de relacionarse con los compañeros y

supervisores o jefe inmediato, los reconocimientos e incentivos y por último la capacitación y desarrollo, comprendiendo que todas estas premisas son un complemento para las labores que realizan a diario los colaboradores.

Teniendo en cuenta las características de la empresa y sus colaboradores, esta investigación se centra en aspectos reales y ejecutables, entendiendo que la construcción de la estrategia para el fortalecimiento de la calidad de vida de los colaboradores debe partir de sus intereses y necesidades para que ésta tenga sentido y sean ellos mismos quienes identifiquen las prioridades desde su día a día, esto se logra a través del acercamiento a la realidad a través de la aplicación de instrumentos que permitan visualizarlo.

Siendo consecuentes con lo anterior en los próximos 5 capítulos de la investigación se puede encontrar el desarrollo de esta apuesta; en el **capítulo I** se encuentran aspectos generales de la investigación que orientan el desarrollo de ésta. Los antecedentes y descripción del contexto como herramienta fundamental para ubicar la investigación, en el **capítulo II** se presenta el planteamiento del problema, pregunta, objetivos, utilidad e importancia de la misma, se encuentran el método de investigación y las herramientas utilizadas para orientar la aplicación.

En el **capítulo III** cobra importancia el desarrollo de categorías que le aportan al proceso teórico de la investigación como lo es la calidad de vida laboral, desagregada en categorías importantes desde el contexto de la empresa.

El **capítulo IV** visualiza la ejecución de la investigación, es decir, los elementos arrojados por los instrumentos aplicados, estos relacionados con las categorías de análisis, las cuales están enmarcadas en la calidad de vida laboral objetiva y subjetiva con sus respectivas subcategorías.

También, Se abordan las principales conclusiones que surgen a partir de los resultados en términos de los hallazgos de toda la investigación.

Finalmente, en el **capítulo V**, el lector encuentra el diseño de una propuesta que brinde alternativas para abordar los resultados obtenidos durante la aplicación de instrumentos y así fortalecer la calidad de vida laboral en la empresa Continental Paper.

Capítulo I: Contextualización

1.1. Contexto organizacional

La empresa Continental Paper, pertenece al sector industrial, la cual se dedica a la producción de papel para la fabricación de cajas de cartón ondulado (corrugado¹) fabricación de envases, empaques y de embalajes de papel y cartón a partir de fibras recicladas, materia prima que es utilizada para la elaboración de cajas, rollos y todo lo relacionado con el cartón.

La empresa cuenta con lineamientos propios que se rigen al código sustantivo del trabajo, en todo lo que tienen que ver con contratación de personal, manejo de permisos, incapacidades y todo aquello que protege al trabajador legalmente; adicional a ello se está actualizando el sistema de gestión de calidad, en el que se incluye la política de seguridad y salud en el trabajo, política que debe estar regida por sus direccionamientos debido al contexto de la empresa, en el que se trabaja con maquinaria y rollos pesados, manipulación de químicos y contacto directo con material reciclable.

¹ El papel y el cartón ondulado o acanalado se utilizan como alma o flauta para la fabricación de cartones para empaques o embalajes, con el fin de ofrecer protección a la mercancía durante su almacenamiento o transporte. El envase o embalaje primario es un recipiente destinado a contener productos hasta su consumo final, se encuentra en contacto directo con el producto; el empaque o embalaje secundario hace referencia a cualquier recipiente o envoltura que contenga algún producto de consumo para su entrega o exhibición a los consumidores, agrupan productos envasados para formar una unidad de carga, de almacenamiento o de transporte mayor; el embalaje o embalaje terciario es un contenedor o recipiente que contiene varios empaques o embalajes secundarios. Fuente: Continental Paper.

Fue creada el 24 de agosto del 2004, por Edgar Guerrero, en sociedad con la empresa Argos S.A, constituida para dedicarse a la producción de papel para la fabricación de cajas de cartón, a partir de fibras recicladas. Después de 8 años trabajando en esta labor se reestructuró con dos socios, de las empresas Corruumed² y Latin Pack³; por lo general el material que produce Continental Paper es direccionado a estas dos empresas, las cuales lo utilizan bien sea para venderlo, o como materia prima para los productos que ellas manejan.

De acuerdo con lo anterior el proceso estratégico que maneja la organización es implícito, Kenneth Andrews define la estrategia corporativa,

Dentro de una compañía la estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, así mismo dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades...(Mintzberg, 1991, p. 51)

El proceso estratégico de la organización define su comportamiento dentro de ella, comportamiento que depende necesariamente del entorno, condiciones y razón de ser; Mintsberg define la estrategia como: - *“el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”*, (p4)

² En la actualidad Corruumed S.A es una empresa dedicada a la fabricación y venta de empaques de cartón corrugado para diferentes aplicaciones. Fuente: Continental Paper

³ Servicio de materia prima como papel transformado en lamina microcorrugado (a una cara), rollos de cartón (corrugado a una cara) y láminas en corrugación c (para hacer cajas y separadores) también se manejan capuchones para flores, además de comercializar papel, químicos para empaques y plásticos. Fuente: Latin Pack

así pues enfatizado en la acción, una empresa puede tener estrategia, aun sin haberlo planeado, de acuerdo con Mintzberg de una manera implícita.

De acuerdo con el planteamiento anterior, en la empresa Continental Paper se tienen unos lineamientos de trabajo que son precisados por la razón de ser de la misma organización, a su vez no son estructurados ni elaborados basados en lineamientos estratégicos sino contruidos desde una mirada empírica, sin embargo, la empresa cuenta con Misión y visión.

-Misión

La producción y comercialización de papeles, cartones y desechos y todos aquellos productos y subproductos derivados de la misma actividad en todas sus expresiones; tanto de explotación como de comercialización.

-Visión

Ser reconocidos por el mercado como uno de los líderes en la fabricación de papeles de material reciclado.

De acuerdo con lo propuesto desde la misión y visión de la empresa, lo que se quiere es la producción de material reciclado convertido en materia prima para la fabricación del mismo, además de ser reconocidos como líderes en la producción de éste; para lograr el reconocimiento es indispensable generar productos con calidad y entregas oportunas al cliente externo, para esto un elemento primordial está centrado en el cliente interno, en el cual se percibe descontento al reflejar actitudes inadecuadas dentro de la organización al realizar sus labores diarias, por tanto

es necesario identificarlo con el fin de mitigar el riesgo de no dar cumplimiento a entregas y generar producción con calidad; una de las principales metas de la empresa para lograr dicho reconocimiento en el mercado.

Con respecto a los objetivos, no se cuenta con ellos, lo que se realiza en la organización es con base en la misión y a la visión, de acuerdo con el gerente, estos nunca se construyeron, aspecto que hace que no se tenga claridad en muchos de los procesos que se desarrollan allí, ya que de éstos se desprende la estrategia organizacional.

De acuerdo con lo planteado anteriormente y con la intención de proponer un plan de calidad de vida laboral, es necesario clarificar y documentar el proceso estratégico para que esta propuesta tenga un argumento organizativo de soporte en el que este alineada con los retos estratégicos y de algún modo responda a los objetivos de área, que para este caso es el área de talento humano; de esta manera el plan podrá implementarse con sentido y coherencia a los lineamientos de la organización y no se quedaría en una intención desde recursos humanos. Para ello y como lo menciona Medianero, D, citando el enfoque de Dereck Abell, en la trilogía del negocio, es necesario que la compañía defina su negocio en tres dimensiones:

A quién se satisface? Responde a qué personas, usuarios o población objetivo.

¿Qué se satisface? Responde a la identificación de las necesidades específicas de los usuarios. ¿Cómo se satisfacen las necesidades? Es decir, las destrezas o habilidades mediante las cuales se satisfacen las necesidades de la población objetivo.

Ello podría darle una mejor claridad al lineamiento estratégico de la empresa y será un buen punto de partida para estructurar la filosofía organizacional con la que actualmente no cuenta la empresa, para lograr darle peso y coherencia a la propuesta planteada.

Organización de la empresa

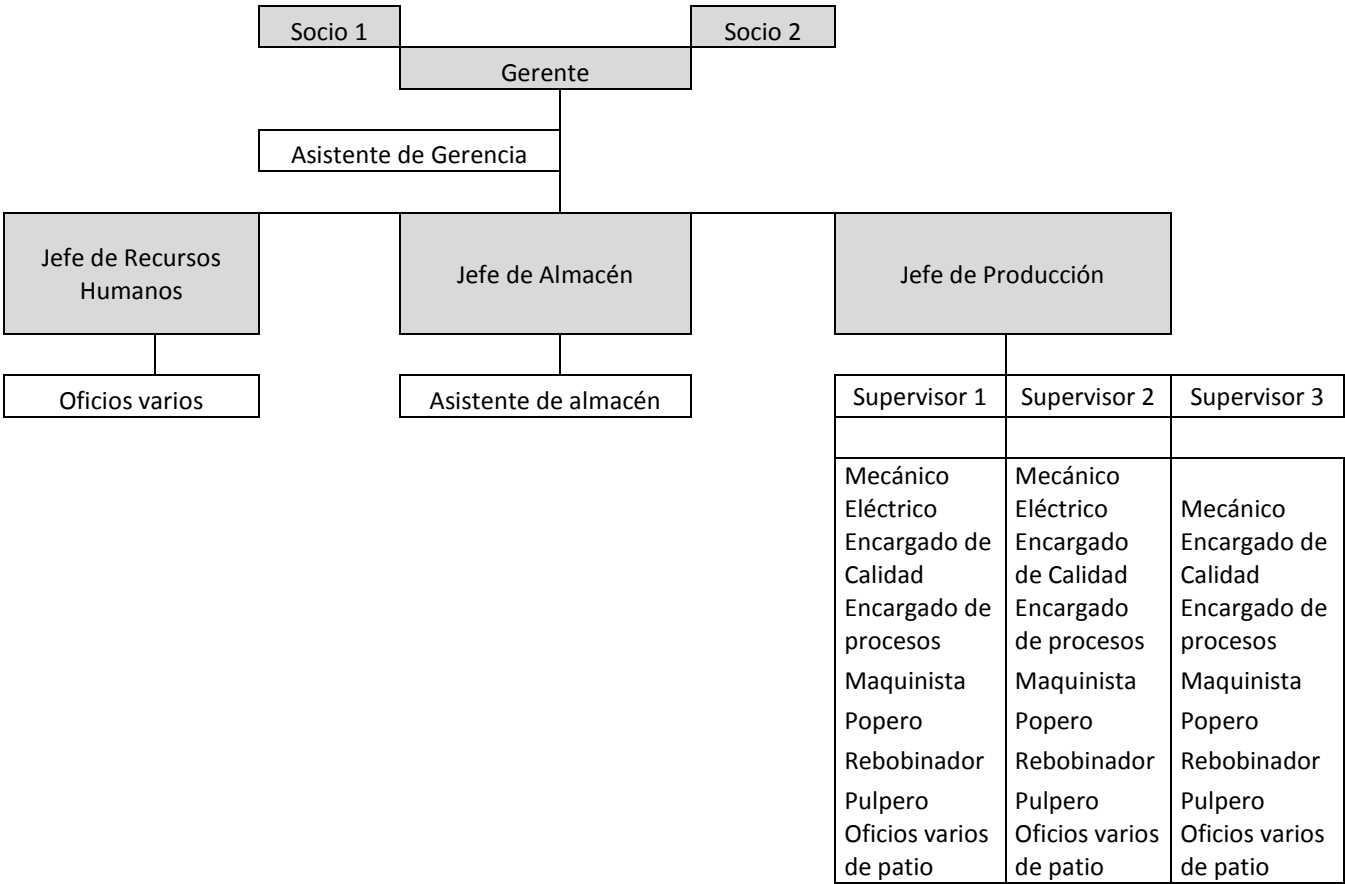
La organización en la empresa permite visualizar la manera como está estructurada y como se llevan a cabo los procesos en ella, de acuerdo con Mintzberg.

La estructura debe reflejar la situación de la organización, esto es su edad, tamaño, el tipo de sistema de producción, y el grado de complejidad y dinamismo de su medio ambiente. (Mintzberg, 1991, p.371)

De esta manera la estructura refleja y define en gran medida como se dividen las actividades dentro de la organización y a que área le corresponde dicha tarea o función, quienes podrían ser su apoyo y de qué manera puede responder de acuerdo con las necesidades que exige determinado proceso.

A continuación, se relaciona la estructura que, de acuerdo con el gerente se maneja en la organización, teniendo en cuenta que no existe un organigrama formal dentro de la empresa,

Figura 1: Estructura Organizacional



Fuente: Continental Paper

Al revisar la estructura de la empresa, básicamente se visualizan tres áreas que son la de recursos humanos, almacén y producción; se observa que es una estructura vertical en la que, el direccionamiento de los procesos viene desde el gerente teniendo en cuenta las posturas de los dos socios, de acuerdo con esta estructura, cada turno cuenta con un supervisor que a su vez debe dar resultados a unos superiores; los empleados que están a cargo del jefe de producción son los operativos, los cuales laboran por turnos rotativos de 8 horas; por tanto la empresa está en producción las 24 horas del día, para ello se debe dar cumplimiento con unas metas

mensuales; normalmente los últimos días del mes son utilizados para realizar el mantenimiento suficiente a la maquinaria y así poder continuar la producción del siguiente.

Se puede percibir división del trabajo, en el que se deben establecer metas de cumplimiento por cada turno, haciendo referencia a la primera estructura de la administración, en la que dependiendo de los tiempos y movimientos se obtienen resultados.

Las decisiones dentro de la organización se toman desde gerencia, socios y jefe de producción básicamente, de acuerdo con lo planteado en función de la estructura organizacional se podría decir que se maneja una “Estructura Básica” en términos de Mintzberg.

En la estructura simple, la coordinación se obtiene principalmente mediante la supervisión directa. Concretamente, el poder sobre todas las decisiones importantes suele estar centralizado en manos del director general, constituyendo por consiguiente el ápice estratégico de un solo hombre y un núcleo de operaciones orgánico. El director general suele disponer de un ámbito de control sumamente amplio, sucediendo con cierta frecuencia que todos los demás miembros están directamente a sus órdenes. (Mintzberg, 2008, p. 348)

- Composición del recurso humano

De acuerdo con la distribución de la empresa, ésta cuenta con 37 colaboradores entre administrativos y operativos (en los operativos se encuentran 2 practicantes del SENA del área de mecánica), es de aclarar que los contratistas prestan el servicio cumpliendo con las políticas de la organización y la supervisión de estos colaboradores es externa.

Figura 2: Distribución según área de trabajo



Fuente: Continental Paper

De los colaboradores con los que cuenta la empresa, el 91% son hombres y el 9% restante mujeres, predominando en gran medida la población masculina, esto debido a las tareas propias que son necesarias desempeñar dentro de la organización, como el cargue y descargue de material pesado, rotación de turnos y manejo de maquinaria.

A continuación, se relaciona la representación de ésta

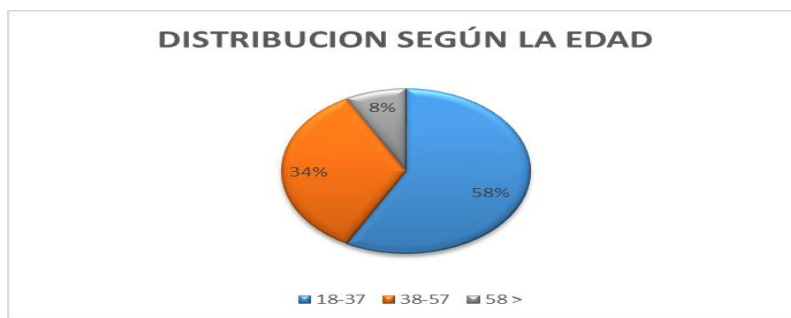
Figura 3: Distribución según el género



Fuente: Continental Paper

Con respecto al rango de edad de la empresa es bastante amplio, ya que va desde los 18 hasta los 75 años; entre los 18 y 37 años se encuentra la mayor población representada en un 58%, entre los 38 y 57 años se encuentra el 34% de la población, de los 58 años en adelante se encuentra el 8% restante; la distribución por rangos de edad muestra que se valoran más las condiciones y disponibilidad de las personas para laborar que su experiencia o edad para desarrollar las diferentes tareas.

Figura 4: Distribución según edad



Fuente: Continental Paper

Un componente importante de la vida del ser humano son sus seres queridos y su red de apoyo inmediata, por tanto medir el estado civil de los colaboradores permite visualizar en que personas se apoyan en el momento en que lo necesiten, por tanto el 29% que es casado cuenta con su pareja, igual que el 34% que vive en unión libre, además de tener una visión e intereses distintos al resto de la población, en los que posiblemente priorice más su núcleo inmediato, esposa-o e hijos/as; el 37% restante de la población es soltero, en los que se supone sus intereses pueden estar centrado en sus padres, hermanos o núcleo inmediato.

Figura 5: Distribución según estado civil



Fuente: Continental Paper

Para realizar las diferentes labores dentro de una organización es indispensable contemplar el nivel de escolaridad y experiencia de los colaboradores, además de actitudes, personalidad y comportamiento en el ambiente organizacional, de acuerdo con ello, la escolaridad de la empresa se refleja: bachiller, nivel que predomina con el 74% de los colaboradores, seguido de técnicos con un 10%, quienes son profesionales y cuentan con primaria representan un 5%, los tecnólogos y con especialización están representados en un 3%.

Figura 6: Distribución según nivel educativo



Fuente: Continental Paper

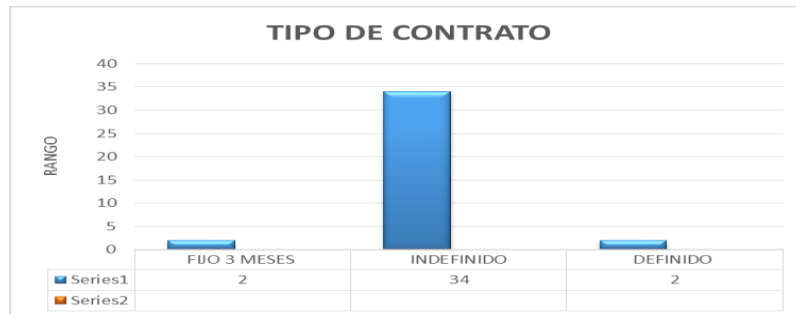
De acuerdo con esto es indispensable mencionar que la escolaridad con la que cuenta la mayor cantidad de colaboradores es básica, esto hace que los procesos se lleven más desde lo empírico que desde lo formativo, sin desconocer el primero siempre debe existir un complemento con el segundo, por tanto, es importante revisar en que aspectos es necesario fortalecer los procesos de capacitación o en qué medida se puede empezar a gestionar el conocimiento experiencial con el académico.

Figura 7: Antigüedad en la empresa



Fuente: Continental Paper

De acuerdo con la gráfica, el 68% de la población se concentra en quienes llevan de 1 a 6 años dentro de la organización, el 24% lleva menos de un año y el 8% restante son quienes llevan más recorrido en los procesos; esto indica que de alguna manera la empresa ofrece estabilidad y permanencia en los empleados; en la siguiente grafica se representa que el contrato de la mayor cantidad de los colaboradores es indefinido, quienes se encuentran con contrato a tres meses son aquellos que ingresaron y se encuentran en periodo de prueba y quienes tienen contrato definido es básicamente porque llevan poco tiempo en la compañía y luego del periodo de prueba se establece un tiempo de 6 meses, de acuerdo al rendimiento y comportamiento se genera el contrato a término indefinido.

Figura 8: Tipo de contrato

Fuente: Continental Paper

Para analizar, un poco los estilos de vida de los colaboradores se encuentra que uno de los hábitos mas frecuentes es el consumo de licor y cigarrillo, aspecto que afecta de algun modo el funcionamiento de la organización ya que ésta por ser una empresa que trabaja directamene con papel es un factor de riesgo muy alto que alguien consuma cigarrillo mientras este laborando, por tanto esto esta prohibido para quienes tienen el habito, al igual que el consumo de licor en horario laboral o presentarse en estado de alicoramiento.

Figura 9: Distribución según hábitos de estilos de vida

Fuente: Continental Paper

De acuerdo con las características de los empleados se encuentra gran diversidad entre ellos, no solo en edad, sino en nivel de escolaridad, en la que se percibe un común y es la educación básica, por tanto es indispensable tener presente estas particularidades, similitudes y diferencias para entrar a analizar sus necesidades en el ámbito laboral; también es necesario aclarar que tanto el estado civil, como la edad, el nivel de escolaridad y el tiempo de trabajo son factores que definen las prioridades, percepciones, imaginarios y proyecciones de los colaboradores a nivel laboral y personal.

Capítulo II: Proceso de Investigación

2.1. Planteamiento del problema

La organización al ser una institución conformada por seres humanos, está expuesta constantemente a cambios y retos que la invitan a ser más competitiva, eficiente y reconocida en el mercado, para esto es indispensable contar con colaboradores empoderados y con sentido de pertenencia no solo por la empresa sino por las labores que desempeñan a diario; es aquí donde la calidad de vida laboral es una herramienta primordial para fortalecer la motivación y a su vez producción.

Es de conocimiento que para que se desarrollen procesos con calidad y altos estándares, no se puede dejar de lado las necesidades y percepciones de los colaboradores (cliente interno) ya que éstas son clave para un funcionamiento adecuado, oportuno y con calidad de cada uno de los procesos que se lleven a cabo dentro de la organización; todo ello hace mención al ambiente laboral, la manera de relacionarse, la remuneración que reciben, el reconocimiento y la influencia que tienen sus puestos de trabajo, especialmente para su vida personal, aspectos que van ligados a la calidad de vida laboral.

El anterior planteamiento invita a pensar en lo importante que es para los colaboradores dentro de una organización contar con condiciones mínimas de trabajo no solo a nivel de infraestructura sino también a nivel personal y de reconocimiento a su labor.

Al entrevistar al gerente de la planta comenta que con frecuencia se presentan errores en la ejecución de tareas propias del área operativa, esto hace que los procesos de la empresa se retrasen y por tanto se generen inconvenientes en la producción y en cumplimiento de entregas a clientes; adicional a ello se menciona que por los salarios que ofrece la compañía no existe un grado de exigencia que este en el nivel de requerimientos en cuanto a funciones propias de los cargos.

Por ser ésta una empresa de producción en la que se labora por turnos, se dificulta realizar capacitaciones constantes ya que el personal siempre está disperso en los turnos dispuestos, por tanto, no se cuenta con un plan de capacitación y/o actualización de los colaboradores en la labor que desempeñan, solo se capacita en HSE (Seguridad y Salud en el trabajo). Sin embargo las capacitaciones que se realizan en HSE se generan de manera trimestral y aprovechan el espacio de fin de mes donde se para la producción con fines de mantenimiento y todo el personal se encuentra en el mismo horario dentro de la organización.

Con respecto a la compensación se encuentra que ésta solo esta direccionada a la que reciben por ley, es decir, no cuenta con una escala salarial que garantice la equidad en la remuneración, no se cuenta con planes de reconocimiento y que puedan estimular el sentido de pertenencia por la empresa y sobre todo que se reconozca la dedicación en las labores realizadas.

Todo ello hace que los colaboradores constantemente reflejen inconformidades en la manera como se relacionan, en la ejecución de actividades, en la actitud al momento de recibir indicaciones por parte de supervisores; por tanto, se percibe un descontento en las condiciones laborales que la empresa brinda actualmente. Adicional a ello algunos empleados expresan no

estar conforme en los puestos que están ubicados por diferentes aspectos, como: colaboración, recarga en las labores desempeñadas, además de no sentirse identificados con lo que están realizando.

De este modo, se evidencia la necesidad de estructurar un programa de calidad de vida laboral que invite a repensar la noción del colaborador dentro de la organización, además de generar espacios en los que no solo los reconocimientos se generen a nivel económico sino emocional, social, familiar, individual y garantizar mejores condiciones laborales.

En palabras de Pilar González José M. Peiró M. T Jesús Bravo, la calidad de vida laboral es entendida como:

El concepto de calidad de vida laboral, en su acepción más amplia, abarca todas aquellas condiciones relacionadas con el trabajo, como son los horarios, el sueldo, el medio ambiente laboral, los beneficios y servicios, las posibilidades de carrera y relaciones humanas, que pueden ser relevantes para la satisfacción y motivación laborales. También abarca las propias experiencias de trabajo en función de las oportunidades que éste proporciona (Delamotte y Takezawa, 1986). En definitiva, como señalan algunos autores (Jenkins, 1983; Larouche y Trude, 1983) se tratan de reconciliar los aspectos del trabajo que tienen que ver con experiencias humanas y con los objetivos organizacionales. (Pilar González José M. Peiró M. Jesús Bravo. P.161)

Definitivamente el espacio laboral ocupa un lugar indispensable en la vida de todos los seres humanos, ya que es la manera de lograr superación personal, sustento económico y ganar conocimiento no solo a nivel profesional sino también personal, en el campo laboral se tejen relaciones que de algún modo aportan al crecimiento del colaborador, por tanto las condiciones que éste brinde son determinantes para que la persona logre conciliar sus intereses personales

con lo que le está brindando la organización y a su vez la empresa pueda cumplir con lo que se plantea.

2.2. Objetivos

2.2.1. General

Comprender las necesidades del contexto organizacional con relación a la calidad de vida laboral, para diseñar un programa que permita fortalecer las condiciones laborales y generar crecimiento empresarial.

2.2.2. Específicos

- Identificar las necesidades de los colaboradores de la empresa Continental Paper con relación a factores sociales y ambientales que afectan sus condiciones laborales.
- Analizar los factores críticos de las condiciones laborales de la empresa continental paper, que incidan en el cumplimiento de objetivos organizacionales, con el fin de priorizarlos y fortalecerlos.
- Proponer un programa de calidad de vida laboral que contribuya al bienestar de los colaboradores de la empresa Continental Paper

2.3. Justificación

Para generar procesos y productos con calidad es indispensable conocer el contexto y fomentar un ambiente óptimo para los colaboradores donde se reconozcan sus necesidades, expectativas y anhelos con respecto a la organización, a su vida personal y laboral.

Generar esta aproximación al contexto de la organización permite visibilizar aquellos aspectos que generan inconformidad, malestar o inquietud en los colaboradores con respecto a los procesos que allí se llevan a cabo, entendiendo que no existen espacios para la construcción de estrategias que le apunten al fortalecimiento laboral del colaborador, desde el sentir y su propia necesidad, además de no contar con momentos para identificar como todo ello incide en la efectividad de las labores desempeñadas, teniendo en cuenta que el ambiente laboral es un constructo reflejado a través de cada una de las personas que indica las condiciones en las que se encuentran en sus sitios de trabajo.

Es necesario resaltar que para esta investigación se propone favorecer la calidad de vida de los colaboradores y para ello el termino, se comprende de manera integral, donde se involucran aspectos ambientales y sociales desde las necesidades del ser humano, en los que el cumplimiento de metas, calidad y efectividad en los procesos sea una constante; en palabras de Almudena Segurado Torres y Esteban Agulló Tomás:

La búsqueda de una mejor calidad de vida en el trabajo conlleva el intento de hacer compatibles los intereses de la organización (objetivos y metas organizacionales) con las demandas y expectativas de sus miembros que, como individuos psicosociales, tienen necesidades e intereses particulares que deben de verse satisfechos (desarrollo personal y profesional, satisfacción y motivación, formación continuada, empleabilidad...) (Almudena Segurado Torres y Esteban Agulló Tomás, 2002, P. 835)

Esta investigación tiene intención de identificar necesidades de las condiciones laborales para proponer estrategias donde la calidad de vida laboral se manifieste como un gana-gana,

gana el empleado en fortalecimiento de condiciones no solo físicas si no sociales y gana la empresa al tener productos con calidad.

A nivel personal cobra sentido, ya que el ser humano está condicionado al reconocimiento y exaltación de sus prácticas y tareas diarias, adicional es indispensable contar con los contextos y entornos familiares en los que se encuentran los colaboradores para comprender sus dinámicas, con ello se potencian capacidades y competencias que se puedan visualizar dentro de la empresa, esto permite que ellos se sientan tenidos en cuenta y que su opinión es importante y válida para los procesos de la organización.

En lo que respecta a lo organizacional se encuentra que con el fortalecimiento de las condiciones de vida laboral de sus colaboradores se genere fidelización, calidad y sentido de pertenencia en cada uno de los resultados a los que se quiere llegar con respecto a crecimiento económico y cumplimiento en entrega de productos.

Con ello se pretende equilibrar los dos aspectos gruesos que sostienen la organización, por un lado, los ingresos económicos derivados de entregas con calidad y puntuales a clientes externos, y por el otro, el fortalecimiento de los procesos con colaboradores a fin de contar con un personal comprometido y entregado en sus acciones, porque comprende que en la medida en que la organización crezca, ellos también lo harán, siendo reconocidos y recompensados por su labor desempeñada. Lo anterior soportado en Pilar González José M. Peiró M.T Jesús Bravo:

Así, cuando se dice que "está organizada objetiva y subjetivamente" no se está poniendo un énfasis especial en la productividad o en los resultados psicológicos del trabajo, sino en la mejora conjunta de ambos aspectos y la integración entre lo individual y lo organizacional. (Pilar González José M. Peiró M. Jesús Bravo. P.169)

De acuerdo con esas necesidades percibidas, proponer una estrategia de calidad de vida laboral en la organización trae consigo la importancia de mirarla con lentes sistémicos, es decir, comprender todo lo que de allí emerge con el fin de identificar las dinámicas, los procesos y la necesidad de fortalecer las condiciones, para este caso puntual se percibe la importancia de brindar productos con calidad y a tiempo que generen satisfacción en el cliente externo, para ello y como se ha mencionado juega un papel indispensable el cliente interno (colaborador) el cual debe contar con condiciones adecuadas al desempeñar sus labores.

Finalmente este proceso investigativo genera aportes académicos a la facultad, teniendo en cuenta que el proyecto de investigación pertenece al centro de investigación sobre dinámica social (CIDS) , se enmarca en economía, trabajo y sociedad, pertenece a la línea de investigación: dinámica del trabajo e institucionalidad laboral; en la línea de Calidad de vida laboral, en el que se pretende dar un verdadero sentido al ser humano, donde es visibilizado y toma parte activa para que las organizaciones surjan, cumplan sus metas y objetivos propuestos.

2.4. Alcances y limitaciones

Entre los alcances de la investigación se encuentra principalmente determinar un programa de calidad de vida laboral, que permita fortalecer las condiciones de los empleados de la empresa y así se generen procesos con calidad y se minimicen errores humanos a causa de desmotivación y descontento por dichas condiciones.

También con la investigación se pretende generar espacios en los que se reflexione con empleados sobre las percepciones, ideas, motivaciones y descontentos con respecto a las condiciones laborales.

Se tiene en cuenta en las limitaciones la receptividad no solo del área operativa sino de las áreas administrativas de la organización y socios, ya que pueden ser reacios a las metodologías que se utilicen para la obtención de datos.

Los horarios de la empresa pueden distorsionar el proceso en la medida en que se quieran realizar entrevistas para reflexionar sobre las condiciones de la organización.

Que los colaboradores no reconozcan o mencionen las necesidades de la organización y sus condiciones laborales como un aspecto indispensable para fortalecer en la compañía.

2.5. Metodología de la Investigación

De acuerdo con la línea de investigación de la facultad de ciencias sociales y humanas a la cual pertenece la maestría en curso (Gestión Social Empresarial), se propone una investigación aplicada, en contexto, empresa y trabajador; es decir, visualizar las diferentes tensiones que se generan en la triada; se propone gestionar lo social en el marco de la empresa, como armonizar las diferencias, similitudes y particularidades de las organizaciones; dentro de ello se propone analizar un estudio de caso particular. Que para este caso lo que se quiere es identificar las necesidades y percepciones del contexto organizacional con el fin de determinar un programa que favorezca la calidad de vida laboral.

Con base en la apuesta metodológica de la investigación se toma como punto de referencia la pirámide que se encuentra en construcción de Sanabria 2016, con ella se propone en cada nivel ir desagregando este aparte de manera lógica y secuencial de acuerdo con la línea de conocimiento con la que se pretende trabajar.

Para esta apuesta investigativa se propone trabajar un estilo y perspectiva investigativa **Constructivista**, estilo que permite acercarse a entender la realidad de la población con la que se pretende llevar a cabo la investigación; el estilo constructivista comprende que existen múltiples causas, pero también múltiples efectos, que a su vez pueden ser circulares, en los que unos generan los otros; para esta investigación más que mirar las causas interesa comprender el fenómeno para facilitar acciones de transformación; entendiendo la organización como una institución compleja en la que se relacionan las personas y se generan tensiones por el mismo funcionamiento y dinámica de ella.

Los enfoques interpretativos/constructivistas de la investigación tienen la intención de comprender "el mundo de la experiencia humana" (Cohen y Manion, 1994, p.36), lo que sugiere que "la realidad es una construcción social" (Mertens, 2005, p.12). (Mackenzie y Knipe. 2006. P.196)

La realidad del ser humano implica entender que los procesos que lo envuelven son dinámicos, cambiantes y flexibles a cualquier situación, el ser humano como ser social está en permanente cambio y asimila los procesos de acuerdo a paradigmas y patrones establecidos por su entorno, por tanto la complejidad en la investigación es un común ya que las múltiples causas y los múltiples fenómenos desatan tensiones que valen la pena estudiar y comprender para posteriormente fortalecer.

Con respecto al enfoque de investigación, se propone un enfoque **cualitativo**, en el que tener una visión más amplia de la situación permita describir y explicar lo que sucede con la realidad y como es experimentada por los actores involucrados en su cotidianidad; este enfoque se hace interesante para esta investigación ya que se adapta a las características propias de lo que se quiere estudiar permite flexibilidad en el proceso y una construcción coherente de la misma, en palabras de Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio:

La investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto. El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014 p.364)

Bernal citando a Bonilla y Rodríguez, concepto que no está muy aislado del anterior, y que se toma como punto de referencia para ampliar la comprensión del mismo.

De acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2000), se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. (Bernal, 2010, P.60)

El enfoque cualitativo para este proceso investigativo tiene sentido de relevancia ya que el objetivo es comprender la realidad de la empresa a partir de las percepciones, ideas o imaginarios que tienen los colaboradores de sus experiencias en el lugar de trabajo, todo ello a partir de sus necesidades; sin dejar de lado el contexto organizacional y todo lo que de él emerge.

El procedimiento que se propone para esta investigación es el **Sintético**, parafraseando a Bernal 2010, éste Integra los componentes separados de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad; por tanto, se propone agrupar todas las percepciones, ideas, imaginarios de los colaboradores de la empresa con el fin de comprender la realidad en la que están inmersos y así favorecer el bienestar dentro de la organización a partir de una estrategia que favorezca la calidad de vida laboral.

Para comprender un poco esa realidad y todo lo que sucede en el contexto empresarial, es necesario acercarse a conceptos teóricos, de acuerdo con diferentes autores que brindan herramientas necesarias y valiosas para generar esa aproximación a la realidad, teniendo en cuenta ello el modo de investigación es **deductivo**; ya que permite partir de lo teórico para comprender un poco la realidad de la organización.

Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Bernal, 2010, P.59)

Para esta investigación cobra interés conocer las necesidades del contexto organizacional, en consecuencia con ello, se propone una investigación de tipo propositiva, ya que a partir de esas necesidades sentidas de los colaboradores se realiza una propuesta en la que se puedan intervenir y hacer una apuesta en la práctica, dejando la claridad que esta investigación tienen un alcance hasta la construcción de la propuesta y su implementación ya se realiza por parte de la empresa.

Con dicha propuesta lo que se quiere es fortalecer la calidad de vida laboral de los colaboradores de la organización. Para esta construcción, es necesario que la investigación tenga

una aproximación **empírica**, en la que se establezca un trabajo de campo y se tenga contacto directo con el objeto de estudio.

El diseño de investigación, es no experimental (no se pueden manipular las variables ni recrear el fenómeno. Se estudian tal como ocurren). En el método de investigación se opta por el **pluralismo metodológico**, ya que para esta investigación se contempla la multiplicidad de métodos y se considera que unos son complemento del otro. En el que el **estudio de caso**⁴ se toma como herramienta indispensable para analizar la situación específica de acuerdo con sus particularidades.

Siendo consecuentes con lo anterior, se privilegian como técnicas de investigación, para este caso la **entrevista**⁵, en principio se quiso profundizar y observar un poco más lo que sucede con la calidad de vida laboral de los colaboradores de la empresa; *la entrevista Individual*, siendo una herramienta valiosa para conocer sus necesidades, sentimientos y percepciones, al momento de aplicar la prueba piloto con 11 colaboradores se encuentra ésta como una técnica dispendiosa y poco acertada para las condiciones de la empresa; posterior a ello se opta por la **encuesta**⁶ tipo likert; facilitando una visión amplia de toda la población con respecto a la situación y siendo más práctica dentro del contexto de la empresa, por tanto se aplicó a los 27 colaboradores restantes; de acuerdo con Niño en Metodología de la Investigación será la encuesta abierta la que aplique para esta investigación.

⁴ Son investigaciones centradas en el examen de sucesos, acontecimientos o incidentes de una persona o personas. Un caso equivale al estudio de una situación personal, o de grupos, familias, comunidades. (Niño, 2011, P.38)

⁵ La entrevista es una técnica, fundamentalmente de tipo oral, basada en preguntas y respuestas entre investigador y participantes, que permite recoger las opiniones y puntos de vista de dichos participantes o, eventualmente, según objetivos, intercambiar con ellos en algún campo. (Niño, 2011, P. 64)

⁶ Entendemos por encuesta la técnica que permite la recolección de datos que proporcionan los individuos de una población, o más comúnmente de una muestra de ella, para identificar sus opiniones, apreciaciones, puntos de vista, actitudes, intereses o experiencias, entre otros aspectos, mediante la aplicación de cuestionarios, técnicamente diseñados para tal fin. (Niño, 2011, P.63)

Las encuestas abiertas, se caracterizan por ser espontáneas y libres, aspecto que le proporciona mayor libertad para el encuestado, pero no se le hace fácil al encuestador tabularlas. Sin embargo, son las que proporcionan una información más rica y variada. (Niño, 2011, P.64)

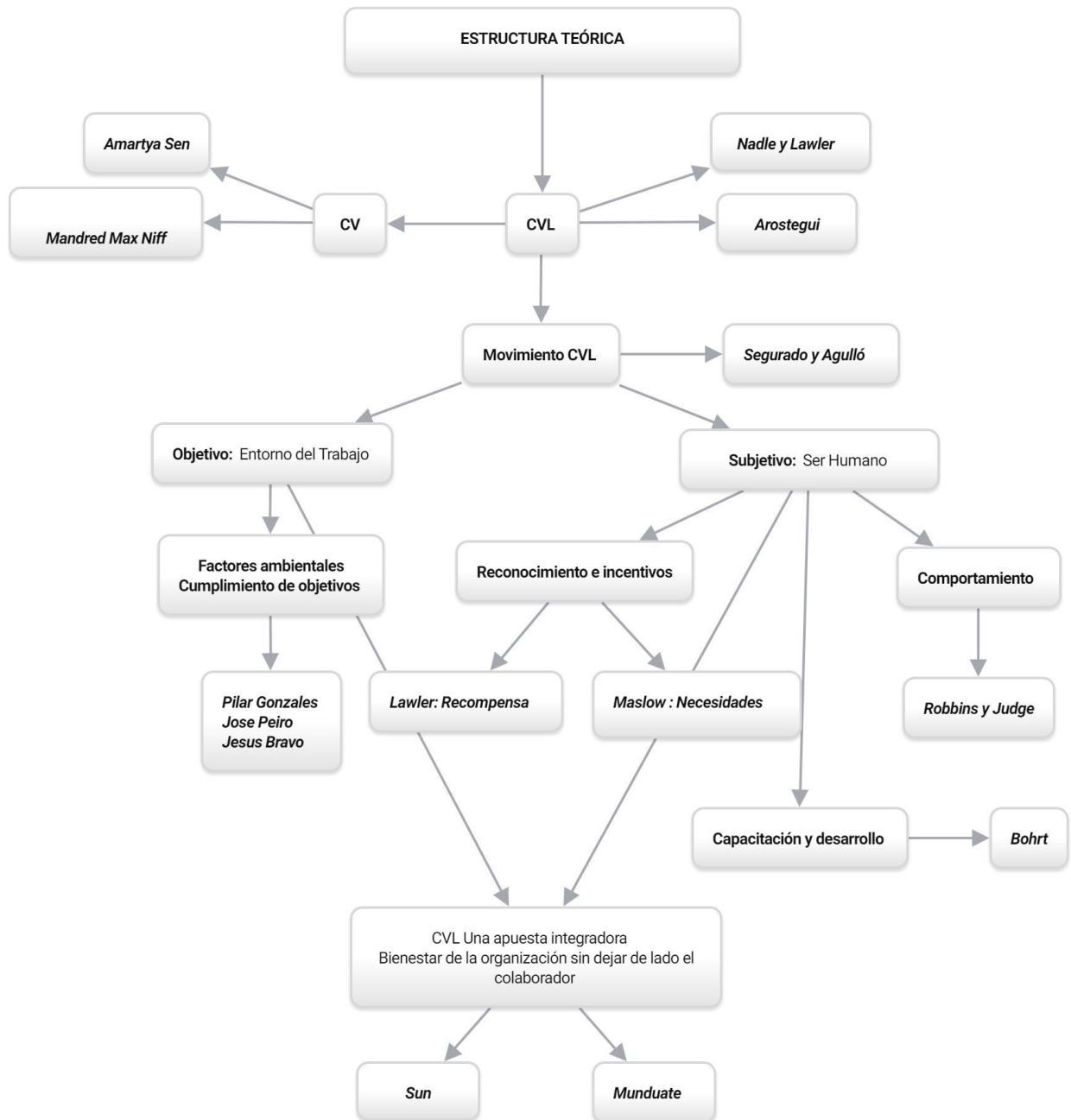
En el momento de aplicar la entrevista semiestructurada, se utiliza la observación, como herramienta primordial para revisar el contexto y espacio organizacional, el cual permite visualizar diferentes aspectos que son relevantes para la investigación; con ello se realiza una triangulación de la información con el insumo de diferentes fuentes.

Como instrumento se utiliza el cuestionario.

Los cuestionarios son un conjunto de preguntas técnicamente estructuradas y ordenadas, que se presentan escritas e impresas, para ser respondidas igualmente por escrito o a veces de manera oral. De los instrumentos para recoger información, los cuestionarios son los más utilizados y se aplican tanto la entrevista como en la encuesta. (Niño, 2011, P.89)

Finalmente, y para recopilar la información se utiliza como medio de análisis, una tabla de Excel que permitiera sistematizar y sobre todo analizar de manera amplia la entrevista semi estructurada aplicada, y por otro lado el cuestionario tipo Likert se sistematiza a través de SPSS que permitió capturar los datos con fines de dar claridad para su posterior análisis.

Figura 10: Categorías y Subcategorías de análisis



Fuente: Elaboración propia.

Capítulo III: Marco Teorico

3.1. La Calidad de Vida Laboral, Una Opción Que Favorece Las Condiciones De Los Colaboradores

Para esta investigación es indispensable tener en cuenta que se analiza la calidad de vida laboral enfocada en la manera como las condiciones de la empresa pueden favorecer o no el desarrollo de los procesos y el éxito en sus productos.

El concepto de calidad de vida ha sido estudiado durante años con el fin de identificar diversas nociones que le apunten a entender la complejidad que lo enmarca, para tener una visión más amplia es necesario revisar la historia y surgimiento del concepto, parafraseando a Vela Gómez y Eliana Sabeh en: “Calidad de vida. Evolución del concepto y su influencia en la investigación y la práctica”, citando Arostegui, 1988, se menciona que la calidad de vida aparece en los debates públicos en torno al medio ambiente y al deterioro de las relaciones de vida en la ciudad, se comienza a despertar un interés por conocer el bienestar humano y todo lo que trajo consigo la industrialización en los años 50 y 60.

El inicio estuvo enmarcado a partir de indicadores que arrojaran datos cuantitativos y que de algún modo permitieran visualizarla de manera objetiva para luego complementarlo con elementos subjetivos de la vida misma; el perfeccionamiento de estos se presentó a mediados de

la décadas de los 70 y 80 en el que se genera un inicio para la investigación sobre el termino, también, sumado a ello el termino se incluye en la revista Sociological Abstracts en 1979 haciendo que se genere una difusión teórica y metodológica del mismo.

Estos avances en el concepto le han permitido a muchos autores hacer aproximaciones y referencias al sentido de lo que es la calidad de vida, dos de los principales expositores de este concepto y que es infaltable mencionar es Manfred Max-Neef y Amartya Sen; para el primero, la calidad de vida esta permeada directamente por el cumplimiento de necesidades fundamentales del ser humano, el gozo y deleite al vivir condiciones vitales en las que experimentan el cumplimiento de éstas y la satisfacción personal de superar todo aquello que requiere su cuerpo

Amartya Sen, quien propone el concepto de calidad de vida desde el bienestar haciendo referencia a sus funcionamientos (comida, salud, felicidad, dignidad, posibilidad de participar en comunidad, entre otros.), se propone un concepto abarcador de las diferentes situaciones por las que pasa el ser humano, en el que no solo se miden condiciones económicas sino también la parte social y de satisfacción; es indispensable mencionar que esas condiciones de vida sociales y económicas están mediadas por las capacidades para obtener determinados logros en la vida misma, haciendo énfasis en el medio por el cual son alcanzadas las metas (libertad).

Se toma como punto de partida la concepción de dichos autores con el fin de tener una visión amplia de donde surge y como se visualiza la calidad de vida en contexto y así comprender esas condiciones laborales y porque son indispensables a la vida del ser humano;

teniendo en cuenta que primero existen unas necesidades a nivel personal que vale la pena revisar para luego pasar al contexto laboral.

Cuando se hace alusión a la calidad de vida del ser humano dándole una mirada integral no se podría dejar de lado todo aquello que está relacionado con el contexto laboral, en este aparte se quiere hacer visible como las condiciones laborales del colaborador permean de manera directa la producción, los resultados y objetivos de la organización; para comenzar y de acuerdo con Almudena Segurado Torres y Esteban Agulló Tomás, la calidad de vida laboral cobra importancia en los años 70 en EEUU que es donde surge el “movimiento de calidad de vida laboral” movimiento que se da con el fin de humanizar el trabajo, centrado en dos vertientes a partir de la calidad de vida en el entorno del trabajo y psicológica, la primera hace referencia al cumplimiento de objetivos organizacionales, analizar de manera macro la empresa, y el segundo se enfoca mucho más en el ser humano donde su interés cobra importancia en realizar análisis micro que involucre directamente a la persona, en palabras textuales:

Estos enfoques pese a compartir la meta común de mejorar la calidad de la vida laboral discrepan en cuanto a los objetivos perseguidos. La perspectiva denominada CVL psicológica persigue fundamentalmente la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador anteponiendo los intereses individuales a los de la organización. Sin embargo, la perspectiva de la calidad de vida del entorno de trabajo mantiene la postura contraria: alcanzar una mayor productividad y eficacia organizacional como paso previo sin el cual no sería posible satisfacer las necesidades y demandas de cada trabajador. (Almudena Segurado Torres y Esteban Agulló Tomás, 2002, P. 829)

Los enfoques que se generan en el inicio de los análisis de la calidad de vida laboral, responden a esas primeras aproximaciones que se han dado con respecto a las condiciones de los empleados y la intencionalidad de trabajar en el mismo, si bien en la cita anterior se hace alusión a la calidad de vida laboral desde dos enfoques particulares, para el caso de la empresa Continental Paper, se pueden integrar estas dos visiones y utilizarlas con un fin único, el bienestar de la organización sin dejar de lado el de los colaboradores. Para ello se tendrán en cuenta los aspectos objetivos (factores ambientales), aspectos subjetivos (Factores sociales: Comportamiento organizacional, reconocimientos e incentivos, Capacitación y desarrollo) y al finalizar la integración de éstos como una opción de equilibrar los intereses entre las partes.

Hablar de las condiciones laborales en las organizaciones invita a repensar esta categoría como un proceso que debe de ir mucho más allá, de los medios que facilite la organización para llevar a cabo las labores asignadas, implica también las relaciones de poder que se tejen dentro de la empresa, las formas de comunicarse, la intencionalidad con la que se están asignando labores sin que estas afecten la condición social y salud del empleado.

No hay que olvidar que el empleo se convierte en el espacio que consume más tiempo en la vida del ser humano, es donde se permanece gran parte del día en el que la persona se encuentra activa y con disposición de brindar herramientas y asignar su conocimiento a cada situación presentada en la organización, debe ser un espacio en el que las condiciones óptimas para desarrollar su labor y que además sean compatibles con lo deseos y expectativas personales.

El objetivo primordial de la CVL estriba en “alcanzar una mayor humanización del trabajo a través del diseño de puestos de trabajo más ergonómicos, unas condiciones de trabajo más seguras y saludables, y unas organizaciones eficaces, más democráticas y participativas capaces de satisfacer

las necesidades y demandas de sus miembros además de ofrecerles oportunidades de desarrollo profesional y personal. (Segurado y Agulló, 2002, p. 831)

Todo ello está relacionado con las condiciones y maneras de abordar los procesos dentro de la organización, teniendo en cuenta que la humanización necesariamente tiene que garantizarse desde los ambientes y condiciones que brinde la empresa, a continuación se menciona a profundidad la necesidad de contar con espacios óptimos dentro de la organización.

3.1.1. Factores Ambientales, Objetividad en la Calidad de Vida Laboral

Los factores ambientales dentro de la organización, al percibirse como condiciones objetivas, hace referencia a la infraestructura de la empresa, apalancando las labores que desempeñan los colaboradores generándose condiciones agradables, óptimas y especialmente seguras. Para este trabajo investigativo mencionar los factores ambientales se hace indispensable, ya que estos condicionan de manera directa la satisfacción de los empleados de acuerdo con el entorno donde está desarrollando sus labores; Pilar González, José Peiró y Jesús Bravo, mencionan:

...mientras en algunos trabajos existen oportunidades de desarrollo laboral y personal, en otros las condiciones son tales que no está garantizada la satisfacción de las necesidades de seguridad, autoestima o realización. Es por ello, por lo que se dice que los trabajos, en función de estas condiciones, ofrecen mayor o menor calidad de vida laboral y las personas, en función de sus propias experiencias laborales, perciben mayor o menor calidad de vida en su entorno laboral. (Pilar González; José M. Peiró; M. Jesús Bravo. P. 164)

Como se menciona el entorno hace que se perciban condiciones seguras y en las que se generen experiencias gratificantes dentro de la organización; en este punto se puede considerar la calidad de vida laboral como un aspecto que fideliza y genera sentido de pertenencia de los

colaboradores hacia la empresa con el fin de ganar mayor productividad y calidad en las entregas que se realizan, sin dejar de lado los intereses y necesidades que los empleados perciban como necesarios para su bienestar.

Un componente importante que se suma a esta categoría tiene que ver con el cumplimiento de normas que le apunta a la seguridad y salud en el trabajo, sin ser este un tema en el que se quiera ahondar, pero que, si se resalta, ya que en la medida en que se generen estos espacios seguros se podrá lograr satisfacción y reflexión sobre colaboradores al hacer consiente la necesidad de autocuidado y cuidado del otro dentro de su puesto de trabajo. Es pues este elemento del entorno un aspecto clave en la generación de situaciones seguras dentro de la empresa.

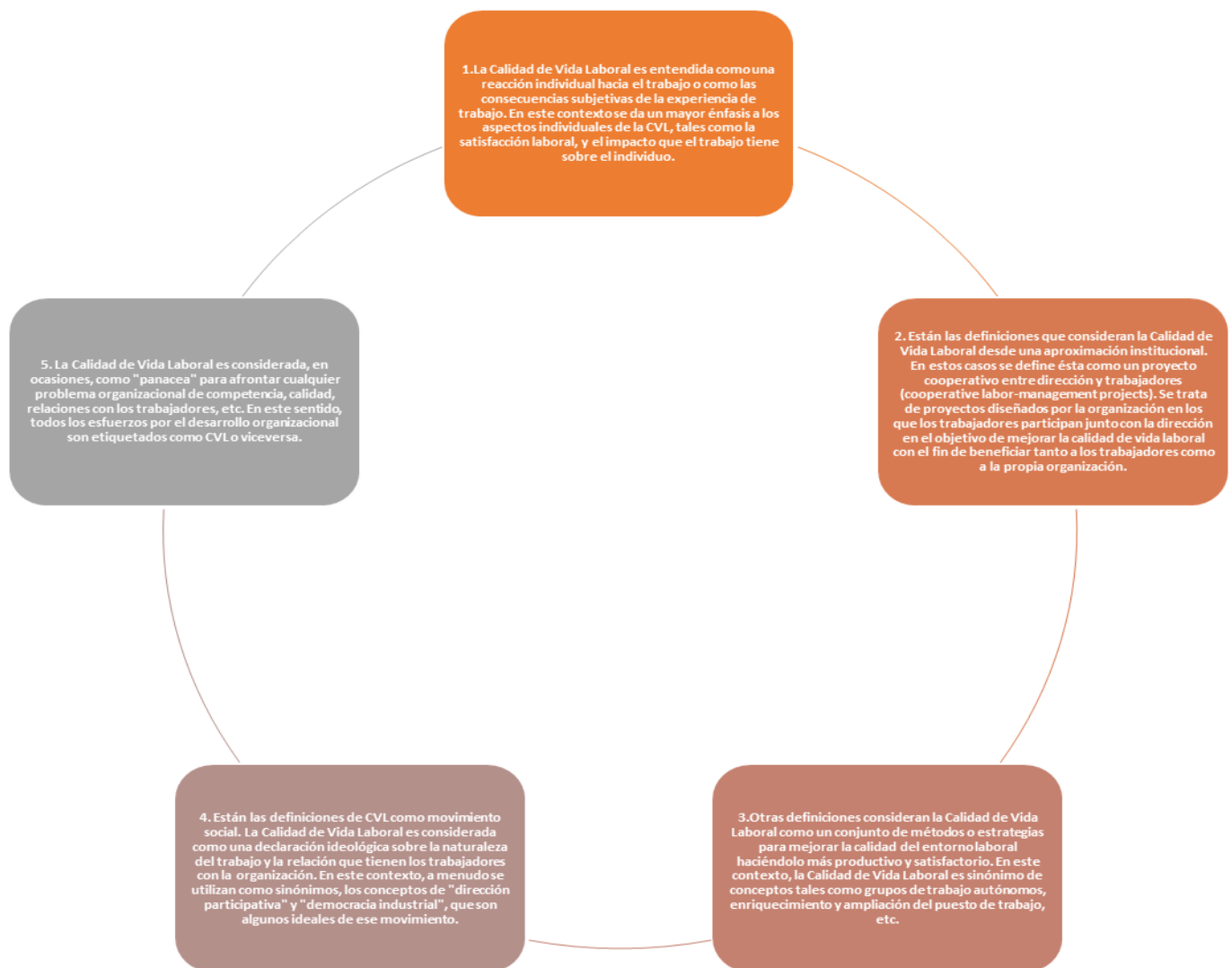
Finalmente para este proceso investigativo, la objetividad en la calidad de vida laboral, cobra importancia desde las condiciones de seguridad y ambientes de trabajo, lo cual debe garantizar unos mínimos en los que los colaboradores se sientan a gusto y puedan desempeñar sus labores de la mejor manera, sin que su integridad esté expuesta.

3.1.2. Factores Sociales, la Subjetividad en la Calidad de Vida Laboral

Si bien las condiciones del entorno son pilares básicos de la calidad de vida laboral, los factores sociales para este estudio son indispensables, ya que la manera como se comportan las personas dentro de la organización, los reconocimientos e incentivos, la capacitación y el desarrollo definen en gran medida las relaciones y vivencias que se tejen dentro de ella.

A continuación, se relacionan algunos conceptos sobre calidad de vida en el trabajo, con el fin de ampliar el panorama frente a ello, se relacionan 5 tipos de definiciones de acuerdo con Nadler y Lawler (1983):

Figura 11: Conceptos, calidad de vida en el trabajo



Fuente: Elaboración propia, conceptos tomados de: tratado de psicología en el trabajo (p. 165 y 166)

De acuerdo con las definiciones de la calidad de vida laboral referenciadas anteriormente, se encuentran aproximaciones puntuales con respecto a las personas con relación a la organización; de igual manera estos autores también proyectan el concepto desde el área institucional en el que se toma como referente la cooperación en la construcción de espacios de bienestar no solo pensando en el individuo sino también en la organización, aspecto que se menciona en la objetividad de la CVL del apartado anterior; las aproximaciones al concepto se dan también desde la importancia de generar espacios gratos y experiencias significativas que le apunten a fortalecer la eficiencia y eficacia en la empresa.

Por último, se observa el concepto desde el desarrollo organizacional, en el que todas las acciones están encaminadas en fortalecer procesos en la organización relacionados con la calidad de vida laboral. De manera concreta estas diferentes perspectivas del término aportan significativamente al análisis de la empresa, permitiendo ampliar la visión sobre las condiciones laborales y sociales de los colaboradores en los diferentes espacios.

Para desagregar un poco el concepto y relacionarlo directamente con lo que se quiere para este trabajo investigativo a continuación se relacionan elementos necesarios para su análisis, en primer lugar, el comportamiento de las personas dentro de la organización.

3.1.2.1. Comportamiento Organizacional

Teniendo en cuenta que la calidad de vida laboral subjetiva, está relacionada con las relaciones que se tejen dentro de la organización, el comportamiento organizacional es más que las reacciones y estados de ánimo de los colaboradores frente a las situaciones que se generan en

los puestos de trabajo y en la interacción constante con sus compañeros, aspectos que condicionan en gran medida los resultados y metas de cumplimiento dentro de la empresa; de igual modo el comportamiento dentro de una organización es permeado por la estructura organizacional, de acuerdo con los cargos y la posición en la que se encuentre el colaborador, esto lo invita a reaccionar distinto a los demás empleados, no es igual el comportamiento de una persona que se encuentra desempeñando labores operativas que quien realiza tareas administrativas, ya que las mismas tareas le permiten a la persona reaccionar, pensar y transmitir las emociones de manera distinta, tampoco es igual el comportamiento dentro de la organización con un compañero que está en la misma línea o rango de trabajo que con el supervisor o jefe.

En realidad esto no sería lo indicado ya que dentro de una organización las relaciones deben estar encaminadas en el respeto por el otro independientemente de la labor que esté desempeñando, no es necesario brindar respeto a cambio de conservar el puesto, simplemente éste se brinda como una reacción innata del ser humano frente a lo que el otro piensa y/o manifiesta; lo planteado puede ser un ideal pero se puede mantener aun siendo conscientes de la importancia que existan líderes más que jefes en las diferentes áreas.

El comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de ésta. Y puesto que el comportamiento organizacional estudia en específico las situaciones relacionadas con el ámbito laboral, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con cuestiones como los puestos de trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración. (Robbins y Judge, 2013, P.10)

La manera como la empresa esta estructura y diseñada influye en los colaboradores y sus respuestas frente a las labores que se asignan, es así como el comportamiento define el desempeño de la tarea, teniendo en cuenta que las personas y las organizaciones son sistemas abiertos que son afectados bien sea de manera directa o indirecta por el entorno y todo lo que emerge de él, cualquier situación que se genere interna o externa afecta el desarrollo de labores dentro de la organización.

A continuación, se quieren relacionar diferentes conceptos que complementan el concepto del comportamiento dentro de la organización, como efecto de los resultados, de acuerdo con Stephen Robbins y Timothy Judge en “comportamiento organizacional”

Tabla 1: conceptos, comportamiento en la organización

Actitudes y estrés	<i>“Las actitudes de los empleados son las evaluaciones que estos hacen acerca de los objetos, personas y eventos: dichas evaluaciones van de lo positivo a lo negativo”. “el estrés es un proceso psicológico que ocurre en repuesta a presiones ambientales” “...las actitudes tienen consecuencias conductuales que se relacionan directamente con la efectividad en las organizaciones” (p.26)</i>
Desempeño de la tarea	<i>“El nivel de desempeño de la tarea es el reflejo de la combinación de la eficacia y la eficiencia en la realización de las principales tareas laborales.” (p.26)</i>
Comportamiento de ciudadanía	<i>“El comportamiento discrecional que no forma parte de los requisitos formales de un puesto de trabajo, y que contribuyen al ambiente psicológico y social del lugar de trabajo se denomina comportamiento de ciudadanía” (p.27)</i>
Comportamiento de distanciamiento	<i>“Es el conjunto de acciones que realizan los empleados con el objetivo de aislarse de la organización. Hay muchas formas de distanciamiento, desde llegar tarde y no asistir a las reuniones, hasta el ausentismo y la rotación de personal” (p.27)</i>
Cohesión grupal	<i>“Se refiere al grado en que los miembros de un grupo se apoyan y convalidan entre si en el lugar de trabajo. En otras palabras, un grupo cohesivo es un grupo que está muy unido. Cuando existe confianza entre los trabajadores, cuando buscan metas en común y labora en conjunto para alcanzar sus fines comunes...” (p.28)</i>
Funcionamiento grupal	<i>“Se refiere a la cantidad y calidad de los resultados del trabajo en grupo... el funcionamiento grupal en las organizaciones laborales es más que la suma de los desempeños individuales de la tarea” (p.28)</i>
Productividad	<i>“El nivel de análisis más elevado en el comportamiento organizacional es la organización en su conjunto. Una persona es productiva si logra sus metas al transformar insumos en productos, al menor costo. Por lo tanto, la productividad requiere tanto de eficacia como de eficiencia.” (p.28)</i>
Supervivencia	<i>“Es la evidencia de que la organización es capaz de existir y crecer en el largo plazo. La supervivencia de una organización no depende solamente de que tan productiva sea, sino también de su adaptación al entorno.” (.29)</i>

Fuente: Elaboración propia, conceptos tomados del libro: “Comportamiento Organizacional”

Los conceptos mencionados hacen referencia a los resultados dentro de la organización, es necesario tener claridad en que no solo se puede centrar la atención en los empleados y su bienestar ya que para que ello exista, deben generarse resultados y la empresa debe producir, si esto no sucede no existirán recursos o disposición para atender dichas necesidades y viceversa, así pues, las actitudes reflejan la efectividad dentro de la organización.

Existen amplias evidencias de que los empleados que se sienten más satisfechos y que consideran que reciben un trato justo están dispuestos a comprometerse cabalmente con el comportamiento de ciudadanía, que es tan importante en el ambiente de negocios actual. (Robbins y Judge, 2013, P.26)

El comportamiento de ciudadanía se logra en la medida en que los empleados sienten que se están generando procesos justos y equitativos dentro de la organización, por tanto, el desempeño de la tarea como un aspecto individual que se refleja a través del comportamiento organizacional, visualizándose el compromiso con las responsabilidades que acarrean el puesto de trabajo en el que se está ubicado; es la imagen de la satisfacción del producto que se desarrolló con éxito; adicional a ello la cooperación en las diferentes tareas es necesaria e indispensable, ya que esto permite que la persona tenga disposición frente a las distintas áreas de la empresa, sin establecer diferencias entre una y otra.

Esto indica lo indispensable que es generar la cohesión dentro de los grupos, porque los costos que implica el distanciamiento en la organización son relevantes, no es solo verlo como un empleado más que se fue, es tener presente que cuando un colaborador se aleja o renuncia;

implica capacitar a quien ingresa, los procesos se alteran ya que todas las personas manejan las tareas de manera distinta, por más mecánico o alineado que sea un proceso.

Si bien el comportamiento se genera de manera individual esta afecta el entorno y sus compañeros por tanto la cohesión grupal juega un papel importante en la medida en que funcionan los individuos como grupo dentro de la organización.

Al observar el comportamiento organizacional desde lo planteado, finalmente va más allá de las reacciones de las personas, es un aspecto influenciado en los procesos de la empresa ya que de ello dependen los resultados y el éxito de los productos finales, es una manera de mostrar que la empresa puede perdurar en el tiempo y sobrellevar los cambios de la mejor manera.

3.1.2.2. Reconocimiento e Incentivos

Por naturaleza el reconocimiento en las personas es una condición que enaltece el desarrollo de sus acciones diarias en la organización, el esfuerzo y dedicación por el cumplimiento de objetivos, por tanto el reconocimiento y los incentivos a los colaboradores se toma desde diferentes alternativas que no solo se reflejen económicamente sino emocionalmente, pero que sobre todo resalten sus labores desempeñadas; dicho reconocimiento e incentivos se analiza desde la teoría de la motivación y la Jerarquía de necesidades de Maslow, en su libro motivación y personalidad.

De Acuerdo con esta teoría, cuando una necesidad está satisfecha, la que sigue en la jerarquía se convierte en prioridad y así se van superando hasta llegar al nivel de la realización propia, teniendo en cuenta que el ser humano constantemente quiere más y más en diferentes niveles, además de tener un orden en el que se suplen las necesidades, si este orden se altera no

se continua con las demás por las prioridades que se establecen desde lo fisiológico, de acuerdo con Maslow.

Si todas las necesidades están sin satisfacer, y el organismo, por tanto, está dominado por las necesidades fisiológicas, las restantes necesidades simplemente pueden ser inexistentes o ser desplazadas al fondo. (Maslow, p.23)

De acuerdo con ello las necesidades fisiológicas son aquellas que se encuentran en un primer nivel de cumplimiento, en la medida en que estas se encuentren satisfechas se podrá continuar en favor de las siguientes; se quiere entender lo que significan los reconocimientos e incentivos dentro de la organización de acuerdo con dicha escala, a continuación, se visualiza y se identifica en qué nivel se ubica dicha categoría.

Figura 12: Pirámide de necesidades - Maslow



Fuente: Elaboración propia, con conceptos tomados del libro: “Motivación y Personalidad” de Abraham H. Maslow

Necesidades Fisiológicas: hacen referencia a la supervivencia del individuo y preservación de la especie, nacen con la persona y dominan la conducta de las personas, es decir, cuando una persona tienen hambre o alguna de sus necesidades fisiológicas no está satisfechas, el comportamiento de la persona no es igual al de aquella que por el contrario las ha suplido y siente satisfacción; esas necesidades corporales hacen que la persona reacciones de alguna manera frente a ello; por lo general los colaboradores cuando empiezan su horario laboral garantizan que lo fisiológico esté garantizado, por medio del alimento y de un buen descanso la noche anterior, por lo menos esto garantiza que se encuentren con disposición para presentarse en el lugar de trabajo.

Necesidad de seguridad: están encaminadas a la estabilidad y protección de aquellos factores que afectan al ser humano bien sea a nivel físico o emocional; en el momento en que la persona siente que el primer nivel está satisfecho se concentrará en éste; es la importancia de sentirse tranquilo y protegido en el lugar que se encuentre, este nivel cobra importancia cuando el colaborador al desplazarse al lugar de trabajo se siente cómodo, cuando llega a la organización debe sentir que se encuentra en un espacio seguro, el cual no le generará ningún tipo de riesgo ya que si no lo siente así, se alteran sus labores en la medida en que dicha necesidad no se suple.

Necesidades sociales: estas necesidades se relacionan con la asociación, participación, aceptación, afecto y amor, cuando no se genera el cumplimiento de esta necesidad provoca asilamiento; dentro del espacio laboral el solo hecho de estar con un grupo de personas a diario, en el que se genere un ambiente adecuado de relaciones laborales equitativas, justas y de respeto, se podrá cumplir esta necesidad en el colaborador.

Necesidad de estima: en este nivel, el individuo se evalúa, se observa, se genera el respeto por sí mismo, la autonomía y el logro; a nivel de grupo existe una necesidad de Status, de aprobación y reconocimiento; de acuerdo con ello éste es el nivel clave para analizar los incentivos dentro de la organización, ya que no es solo permitir que haga parte de ella, sino como la empresa se interesa por suplir esa necesidad al colaborador por medio de la exaltación de su desempeño, aun mas cuando se observa un esfuerzo, dedicación y que se le agrega valor a la tarea asignada, esto es lo que hace que la persona se sienta importante y que de algún modo se le reconoce lo que ha realizado.

Necesidad de autorrealización: realización del potencial y superación continua de la persona, como nivel ultimo la atención se centra en él cuando se han cumplido las anteriores; en la empresa éste es el nivel que lleva a que el colaborador supere sus metas y constantemente quiera mejorar en su labor, desempeñarse y dar más de lo que puede hacer. Para que un colaborador llegue a este nivel la organización ha debido garantizar que se cumplan las necesidades por lo menos desde el segundo nivel.⁷

Analizando estos niveles de satisfacción de necesidades, cuando alguno de ello se altera, inmediatamente la conducta de la persona lo hace, por ello es indispensable para analizar las condiciones del colaborador, tener en cuenta el nivel de las necesidades en que se encuentra y la empresa desde que nivel puede empezar a suplir estas necesidades siempre enfocadas en el cumplimiento de logros y objetivos comunes.

⁷ Tomado de "Motivación y Personalidad" de Abraham H. Maslow

No se podría dejar de lado entonces, todo aquello que represente en los colaboradores satisfacción y reconocimiento, adicional de situaciones que generen espacios agradables y oportunos dentro del lugar de trabajo.

Así pues, desde una perspectiva personal, la calidad de vida laboral puede ser definida como la estimación o la apreciación subjetiva del conjunto de compensaciones que se obtienen del entorno, de la actividad laboral y que responden, en niveles satisfactorios, a las demandas, expectativas, deseos y necesidades de esa persona en el propio trabajo y fuera de él. (Pilar González; José M. Peiró; M. Jesús Bravo. P. 171).

Cuando se identifican dichas necesidades, se comprende el comportamiento y se utiliza la motivación⁸ como medio para generar calidad de vida laboral, es así como los reconocimientos e incentivos son factores claves dentro de la empresa; Lawler en su libro: “Como Recompensar La Excelencia” habla de la retribución como un factor clave para generar motivación dentro de la organización, en el que las retribuciones no económicas sean importantes, para comprenderlo un poco a continuación se relacionan ítems a tener en cuenta para que el reconocimiento y los incentivos sean relevantes en los colaboradores:

⁸ El punto de partida para la mayoría de las teorías de la motivación es el concepto de importancia de la retribución. El argumento es que, para ser factor de motivación, la retribución debe ser importante para quien la recibe. Se dice que la importancia de una retribución específica depende, a su vez de por lo menos dos determinantes fundamentales (1) el valor que la persona le atribuye al tipo de retribución ofrecida y (2) la cantidad de retribución ofrecida. Mientras más valore una persona el tipo de retribución y mientras mayor cantidad de ella se ofrezca, mayor el potencial de motivación que encierra. (Edward E. Lawler. 2000. P. 70)

Tabla 2: Aproximación conceptual – Retribución

<i>“Las retribuciones deben darse en público. Puesto que el valor de las retribuciones simbólicas depende en gran medida del reconocimiento, es de vital importancia que sean públicas. Esto se puede lograr según la forma como se entreguen y a través de la publicidad asociada con su recepción. Además, pueden permanecer en manos del receptor de manera visible” (p.72)</i>
<i>“Las retribuciones no deben darse con mucha frecuencia. Las retribuciones simbólicas tienden a perder valor en la medida en que se entreguen con mucha frecuencia; su valor e importancia como vehículo del reconocimiento tienden a menguar. En lugar de ser retribuciones especiales que denotan posición, se convierten en derechos adquiridos y cosas de todos los días” (p.72)</i>
<i>“El proceso de retribución debe ser creíble. La selección de las personas merecedoras de las retribuciones simbólicas debe ser un proceso altamente creíble. ”</i>
<i>“Las retribuciones deben asociarse con el triunfo. Las retribuciones simbólicas derivan parte de su importancia su prestigio de quienes las han recibido en el pasado. Es crucial que los ganadores (especialmente los primeros) sean personas muy respetadas y de posición destacada en la organización. Sin ello, las retribuciones simbólicas pueden convertirse en algo con lo cual la gente no querrá que se le relacionen” (p.72)</i>
<i>“Las retribuciones deben tener significado dentro de la cultura. En la naturaleza de la retribución puede estar la diferencia, elegir el artefacto o símbolo indicado puede reforzar enormemente la visibilidad y el significado de la retribución.” (p.72)</i>

Fuente: Elaboración propia con conceptos tomados de Lawler en su libro: “Como Recompensar La Excelencia”

Revisando las retribuciones como una arista necesaria de los reconocimientos e incentivos dentro de la organización se generan alternativas para fortalecer los procesos en ella encaminados a la calidad de vida laboral, así lo menciona Lawler.

En pocas palabras la teoría de la expectativa sugiere que las retribuciones concedidas por las organizaciones deben estar vinculadas con las necesidades de desempeño. En esencia, dice que la remuneración por desempeño es un factor viable de motivación cuando el desempeño se puede medir y cuando una remuneración de cuantía apreciada va ligada a él. (Lawler, 2001. P. 78)

Los incentivos y reconocimientos llevan a que se genere satisfacción en los colaboradores de la organización, en la medida en que un empleado se siente satisfecho por las labores cumplidas y que a su vez está siendo reconocido, se siente a gusto con su empleo y se motiva cada día más

a cumplir con lo suyo y generarle valor a ello; esto asociado al salario emocional, de acuerdo con Francisco Gay Puyal.

Este término engloba cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación... no monetaria que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral... se denomina *salario* porque se busca la identificación y relación con contraprestación y, también, con reciprocidad, equidad y frecuencia. se califica de *emocional* porque, con independencia del satisfactor de que se trate – vacaciones, atención a necesidades personales, elementos satisfactores en el contexto del clima laboral..., se busca aportar satisfacción a alguno de los motivos intrínsecos. (Gay Puyal, 2006. P. 2)

Así pues como se menciona en la pirámide de necesidades, deben existir unos satisfactores que dan respuesta a cada una de ellas, a través del salario emocional se genera valor a esos requerimientos que pide el ser humano dentro de una organización comprendiendo su contexto y particularidad, el sistema de compensación que se propone para esta investigación está basado en lo que requiere el contexto organizacional, no solo desde lo que necesita el colaborador sino también como lo requiere y puede suministrar la empresa, teniendo en cuenta su tamaño y nivel de producción.

Para este proceso investigativo ir más allá de la remuneración económica es un factor clave que permite generar procesos de valor agregado al colaborador, ya que se propone que la organización no solo se quede con el pago de salario por ley sino que pueda brindar a través de estrategias bienestar a través de incentivos que puedan potenciar un mejor desempeño dentro de la organización.

3.1.2.3. Capacitación y Desarrollo

Al mencionar la calidad de vida dentro de una organización no se puede dejar de lado todo lo que hace referencia al crecimiento no solo de los empleados sino también de la compañía, cuando una empresa se preocupa por su crecimiento económico, mejora en productividad y procesos internos debe encaminar sus esfuerzos por contar con un personal capacitado, actualizado y con habilidades para dar cumplimiento a los requerimientos del día a día. El desarrollo de una organización está basado en su adaptación al medio y las exigencias constantes del mercado, de ahí la importancia de quienes la integran sepan afrontar efectivamente dichos cambios y necesidades que surgen en el medio.

No basta con los conocimientos y experiencias con los que ingresan los colaboradores para aportarle a la empresa, es necesario una actualización y formación constante desde el propio contexto generando surgimiento a la organización para que ellos con ese aprendizaje puedan brindar valor agregados y procesos significativos que favorezcan el crecimiento de la organización.

Para las empresas líderes, la capacitación es una necesidad del negocio. El propósito es orientar los mejores recursos para obtener el mejor producto final o el más alto nivel de servicio efectivamente prestado. Esto significa contar, en la dotación, con empleados formados adecuadamente para responder a las necesidades de la empresa y las demandas del mercado. (Böhrt, 2000, p.123)

Desde la apuesta de esta investigación la capacitación y desarrollo le apunta a la motivación⁹ en los colaboradores por el aprendizaje continuo que le ofrezca la organización, las oportunidades de crecimiento intelectual y practico, pero para la organización también es necesaria que sea percibida una retribución en la que los colaboradores aplican en formación para desarrollar estos procesos y así la inversión en éste se vea reflejado de manera rápida y relevante.

Para que esta iniciativa dentro de la empresa de fruto es necesario que se genere de manera alineada con lo que la organización proyecta, por tanto la inversión que se genere debe ser concreta y tener un fin específico.

En capacitación, como en toda acción que implique inversión, las empresas no deberían dejar casi nada librado al azar. La formación del personal debe proyectarse según los planes que la compañía tiene para su propio negocio y para sus empleados y las iniciativas personales deben acomodarse a esos intereses y prioridades. (Böhrt, 2000, p.123)

Las iniciativas de los colaboradores con respecto a la formación es indispensable tenerlas en cuenta ya que son ellos quienes viven a diario cada una de las labores, pero es indispensable que estas necesidades sean contempladas dentro de los objetivos de la compañía para que la retribución que se genere con la inversión inicial sea productiva y prospera para la empresa, no es relevante para los colaboradores, ni para la compañía que la formación sea aislada de la estrategia.

⁹ Formar a un empleado significa decirle que la empresa tiene un proyecto de futuro para él. La compañía le agrega valor y los sitúa en una posición de expectativa en el mercado. (Böhrt, 2000, p.124)

Esto indica que para generar procesos de capacitación en la organización es indispensable conocer la formación previa de los colaboradores, el puesto de trabajo en el que se están desempeñando sus labores y por último los vacíos en el desarrollo de estas para cubrirlas directamente con la formación que se genere, lo anterior en lo afirma Böhr.

La capacitación es un proceso, que parte de la comparación entre las necesidades para cubrir cada puesto y la formación previa que tiene el individuo que lo ocupa, a partir de ahí, se trabaja para cubrir esa brecha. (Böhr, 2000, p.124)

En el momento en que se empiezan a cubrir esos vacíos de conocimiento frente a determinadas tareas o procesos de la compañía se hace necesario que el aprendizaje obtenido de manera individual y/o en grupo se manifieste en las acciones desarrolladas en función de las tareas asignadas y por consiguiente en los resultados efectivos; en la medida en que los resultados no sean efectivos y encaminados en lo que espera la compañía, entonces no fue asertiva la formación escogida, la manera como se eligió o incluso como se abordó.

Finalmente se puede mencionar que el desarrollo y la capacitación dentro de la organización no es un proceso aislado del bienestar de los colaboradores y que en esa misma línea no puede percibirse como una retribución solo para la organización, sino por el contrario un proceso integrador que le apunta al desarrollo su compañía a través de la proyección, formación y crecimiento del recurso humano.

3.1.3 Calidad de Vida Laboral una apuesta integradora

Se han venido desarrollando conceptos de la calidad de vida laboral desde diferentes puntos de vista, para ampliar dichas posturas se propone para esta investigación revisar aquellas que puedan integrar los intereses de la organización con las expectativas y necesidades de los colaboradores.

Desde el movimiento de desarrollo organizacional, se propone revisar de manera articulada la calidad de vida laboral en la que no solo se tengan en cuenta las condiciones del empleado sino la eficacia y eficiencia en la organización.

Surge en EEUU el movimiento del Desarrollo Organizacional. Con él se busca un cambio global de la organización que persigue tanto la mejora en la eficacia y eficiencia de la organización como el bienestar de los trabajadores. Las bases de este movimiento descansan en la teoría de sistemas abiertos propuesta por Von Bertalanffy (1956) y desde la que se concibe la organización como "sistema social complejo, multivariado e interdependiente, cuya dinámica depende no tan sólo de las aptitudes, valores, actitudes, necesidades y expectativas de sus miembros, de los procesos sociales internos y externos -interpersonales, de grupo e intergrupales-, sino también de los cambios culturales y tecnológicos de su entorno" (Pilar González; José M. Peiró; M. Jesús Bravo. P. 164)

La organización como sistema social complejo es afectado por todos y cada uno de los procesos que se desarrollen tanto a nivel interno como externo, cuando se hace referencia a ello se indica que todo lo que este en el entorno y de manera interna permea las condiciones y por ende a sus colaboradores, es por ello que se propone darle una mirada sistémica e integral al concepto con el fin de comprender las dinámicas que se tejen entorno a los colaboradores y sus condiciones.

La calidad de vida laboral finalmente se propone como una apuesta integradora ya que no es solo pensar en el bienestar por el bienestar de los colaboradores sino como éste es retribuido a la organización; se propone trabajar el termino de manera que se incluyan los procesos de la organización como sistema, la cual está conformada por el recurso humano y es él quien aporta significativamente al progreso de la misma en la medida en que se genere el espacio y se brinden momentos para conocer lo que ellos perciben entorno a la organización y todo lo que en ella converge. Finalmente, se establece un paralelo de dos autores que son citados en el libro “Tratado de Psicología en el Trabajo” y que son de gran relevancia para este aparte teórico, se propone comparar y diferenciar sus posturas frente a la calidad de vida laboral:

Tabla 3: Calidad de vida laboral, una apuesta integradora

Sun (1988)	Munduate (1993)
Sugiere que la calidad de vida laboral ha sido entendida como proceso o meta que pretende humanizar el lugar de trabajo. Se trata de atender y desarrollar las potencialidades de los trabajadores a través de una mayor implicación de los mismos. En segundo lugar, la CVL ha sido vista como una respuesta a las necesidades individuales. Desde esta perspectiva la CVL se define en función de las necesidades del trabajador individual y en función del grado en que ese trabajador satisface necesidades personales a través de sus experiencias laborales en la organización. En tercer lugar, la CVL tiene que ver con los proyectos de dirección cooperativa entre trabajadores y la dirección. En este contexto, la CVL se desarrolla como un proceso de articulación entre los diferentes colectivos de una organización, en especial entre directivos y sindicatos. Esta dinámica de participación y cooperación es, con frecuencia, facilitada por expertos y va dirigida a la mejora de la CVL y la eficacia organizacional. Por último, la CVL puede ser entendida como un concepto que está en periodo de evolución y por lo tanto requiere posteriores desarrollos. (p. 166)	Considera que la calidad de vida laboral puede ser entendida como una meta, un proceso, e incluso como una filosofía. Como meta, la calidad de vida laboral implica la mejora de la efectividad organizacional mediante la transformación de todo el proceso de gestión de recursos humanos (rediseño de puestos de trabajo, procesos de formación, selección, evaluación de rendimiento, sistema de pagas e incentivos, etc.). Como un proceso, la calidad de vida laboral necesita del esfuerzo de cada uno de los miembros de la organización dentro de cada nivel con el fin de lograr el paso de un sistema de control a un sistema de implicación. Por último, como filosofía, la calidad de vida laboral parte de la consideración de las personas como agentes capaces de contribuir con sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia y compromiso en este proceso de cambio. (p. 166)

Fuente: Tomado de “Tratado de Psicología en el Trabajo”

Si se observan las fechas en que los autores referenciados proponen los conceptos sobre calidad de vida laboral, éstas no son distantes, si bien, son fechas de alrededor unos 28 o 29 años atrás, cobran gran relevancia dentro de este proceso investigativo ya que para él se tomaran las posturas que realizan estos autores entorno a ella:

1. Los dos autores proponen el término la efectividad a través de la participación y cooperación de todos los colaboradores en los diferentes procesos de la organización, en este aspecto quieren alinear los procesos de la empresa con el bienestar de los empleados.

2. La calidad de vida laboral como sistema de implicación hace referencia a esas capacidades de los colaboradores para vincularse al proceso y generar los aportes necesarios al mismo, esto se logra según Sun, humanizando el trabajo y desarrollando las potencialidades de los empleados

3. La calidad de vida laboral como respuesta a la satisfacción de necesidades del empleado con las experiencias que se generan en el lugar de trabajo, por tanto, sus propios intereses son los que cobran importancia, ya que como agentes de cambio sus experiencias y conocimientos son valiosos para fortalecer el proceso en la organización.

Finalmente se cierra este aparte con un panorama general de lo que implica trabajar la calidad de vida dentro de una organización, en la que se deben proponer aspectos alineados a los procesos de la misma, es necesario partir de su estructura, intereses y razón de ser como empresa, desde ahí se generan condiciones óptimas a los colaboradores que los pueda fidelizar y motivar a desempeñar su labor de la mejor manera, tomando como herramienta su experiencia y conocimiento para aportarle a la organización, pensando que serán retribuidos y valorados por la labor cumplida.

Capítulo IV: Resultados y Análisis de la Información

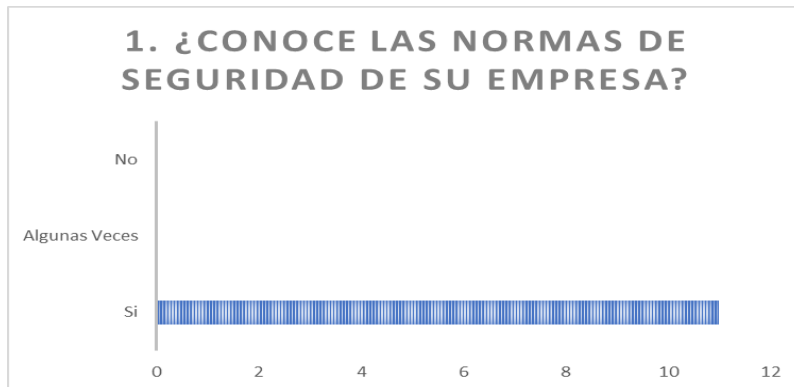
4.1. Análisis - Entrevista Semiestructurada

Para revisar los resultados de la investigación es necesario aclarar que inicialmente se propuso realizar una entrevista semi estructurada que permitiera conocer las percepciones de los colaboradores, luego de aplicar la prueba piloto se encuentra que el tiempo destinado a ello era dispendioso, adicional las respuestas no fueron muy abiertas, por tanto se toma la decisión de aplicar una encuesta con preguntas cerradas y 4 opciones de respuesta variando un poco los ítems que se habían tenido en cuenta para la anterior entrevista, pero sin desviar las categorías de análisis inicialmente planteadas; por tanto en esta primera parte se analizan los datos arrojados por la entrevista semi estructurada.

Para ello se toma como referente tres categorías importantes por analizar en la investigación y que tenían que ver con la calidad de vida laboral.

4.1.1. Calidad de vida laboral objetiva- Ambientes de trabajo

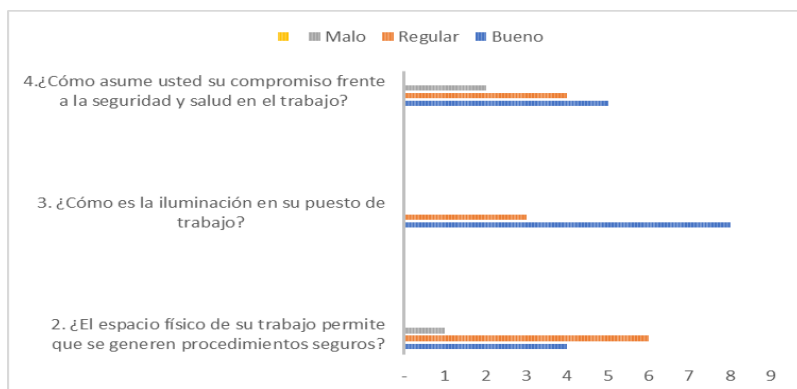
Categoría que se trabaja con el fin de identificar procesos de seguridad y la manera de comunicarse o recibir direccionamientos entre colaboradores.

Figura 13: Normas de seguridad

Fuente: Elaboración propia

De los 11 colaboradores entrevistados se encuentra que todos, afirman conocer las normas de seguridad en la compañía, uno de ellos resalta la necesidad de mejorar la dotación especialmente los tapa oídos, ya que es un aspecto que causa molestia con los que se están usando actualmente, por tanto, se sugiere usar unos que se ajusten más a sus necesidades y que sean cómodos de utilizar; lo cual indica que es importante mejorar la calidad en la dotación ya que la que están usando actualmente no cumple con los requerimientos para generar condiciones óptimas en los colaboradores.

La persona de recursos humanos señala durante la entrevista que el proceso ha ido mejorando ya que, anteriormente este no era un aspecto que tuviera un control estricto como el que se está llevando a cabo, ya que no se usaba la dotación como era, hecho que se resalta en la disminución de accidentes de trabajo dentro de la organización, gran parte de los colaboradores entrevistados reconocen la importancia de los elementos de protección y resaltan la necesidad de usarlos así en ocasiones se tornen un poco molestos.

Figura 14: Espacios y compromiso con la Seguridad y Salud en el trabajo

Fuente: Elaboración propia

Para responder sobre la pregunta 2, que hace referencia a los espacios de la empresa, si ellos permiten que se generen procedimientos seguros, 6 de los colaboradores entrevistados lo asumen como regular, es decir, en algunas ocasiones se pueden generar procesos seguros, ello varía dependiendo el espacio, 4 asumen que es bueno y 1 persona hace referencia a que es malo, ello varía de acuerdo a sus labores dentro de la organización, ya que algunos de los colaboradores se mueven por toda la empresa bien sea para solucionar problemas eléctricos o mecánicos, a diferencia de quienes siempre están en un mismo lugar y cuentan con un espacio adecuado para desempeñar sus labores; quien asume que es mala completamente es porque constantemente debe realizar inventarios y todo el tiempo está expuesto por diferentes sitios en los que debe hacer procesos de riesgo o en espacios reducidos.

En la pregunta 3, la cual hace referencia a la iluminación, se encontró la constante en muchos colaboradores que ha estado mejorando significativamente, como se visualiza en el gráfico, 8 de los 11 colaboradores, asumen que es buena la iluminación en sus puestos de trabajo, aspecto que hace que los procedimientos se desarrollen con mejor calidad; las 3 personas

restantes asumen que es regular debido a que existen algunos espacios en los que no se facilitan las labores, especialmente sucede con el inventario de material que sale, ya que en ocasiones se solicita realizarlo luego de las 6 de la tarde y ello dificulta el trabajo.

Con respecto a la pregunta 4, la manera de asumir compromiso frente a los procedimientos seguros, 5 de los 11 colaboradores entrevistados asumen que siempre están comprometidos con el auto cuidado y la importancia de generar espacios seguros, esto a raíz de que se han presentado accidentes de trabajo especialmente por procedimientos inadecuados de los mismos colaboradores, donde reconocen que el exceso de confianza es el principal causante de ello, aunque, 4 de los colaboradores asumen que el autocuidado no es constante sino regular a causa del exceso de confianza, adicional el tiempo en una emergencia no es el mejor aliado, también, argumentan que se les pasa por alto detalles pequeños de la protección que en ocasiones cobran gran importancia; por ultimo 2 de los colaboradores argumentan que es un aspecto importante pero que en la mayoría de casos su protección es mala, solo la usan en el momento en que saben que serán supervisados, de lo contrario no lo hacen ya que se consideran expertos y confiados en su labor.

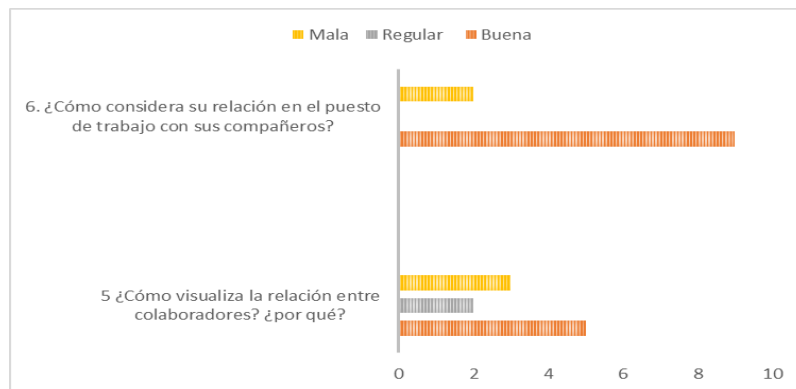
A nivel general y con respecto al comportamiento de los colaboradores con relación a las normas de seguridad, se puede percibir que la seguridad no es el fuerte en la organización debido al exceso de confianza de algunos colaboradores, existe la conciencia de la importancia de usar los implementos, pero pasar a la práctica ha costado un poco a pesar de que se han venido realizando capacitaciones en ello.

4.1.2. Calidad de vida laboral – subjetiva

4.1.2.1. Comportamiento Organizacional

Hace referencia a las relaciones entre compañeros de trabajo, con los supervisores o jefe inmediato, toma de decisiones, aportes y autonomía para desempeñar sus labores.

Figura 15: Relaciones entre colaboradores

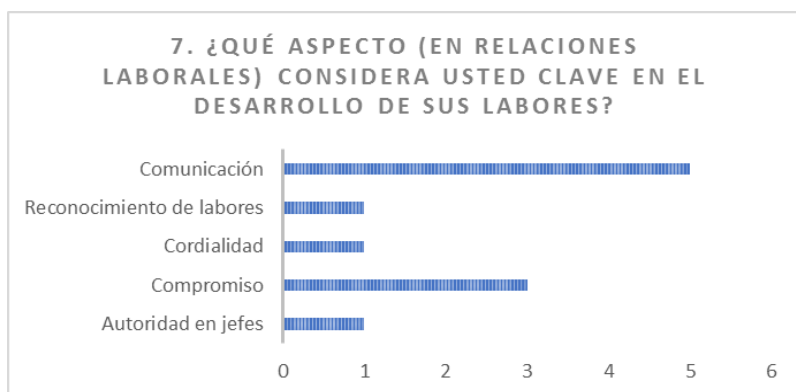


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo que se visualiza en la gráfica, en la pregunta 5, se encuentra entre las respuestas, que 6 de los colaboradores afirmaron que la relación entre ellos es buena, 2 afirman que regular debido a que existe un exceso de confianza a pesar de la buena comunicación que allí existe, especialmente en el área operativa, ya que en el área administrativa la relación es de cordialidad y respeto constante; los 3 colaboradores que afirmaron que la relación entre ellos es mala, hacen referencia a la falta de respeto, exceso de confianza lo cual lleva a disgustos entre ellos, adicional se encuentra que la persona encargada de la rebobinadora en ocasiones no tiene espacio para descansar o consumir sus alimentos, ya que queda aislada y esto ha generado conflicto.

Por el contrario, en la pregunta 6, la cual es enfocada más a involucrarlos a ellos mismos, 9 de los colaboradores afirman tener una muy buena relación con el equipo de trabajo; las 2 personas que afirmaron tener una relación inadecuada reconocen que constantemente tienen conflictos o diferencias con sus compañeros y sienten que les faltan al respeto, ello lo manifiestan como una situación incómoda dentro del espacio laboral.

Figura 16: Aspectos clave en las relaciones laborales



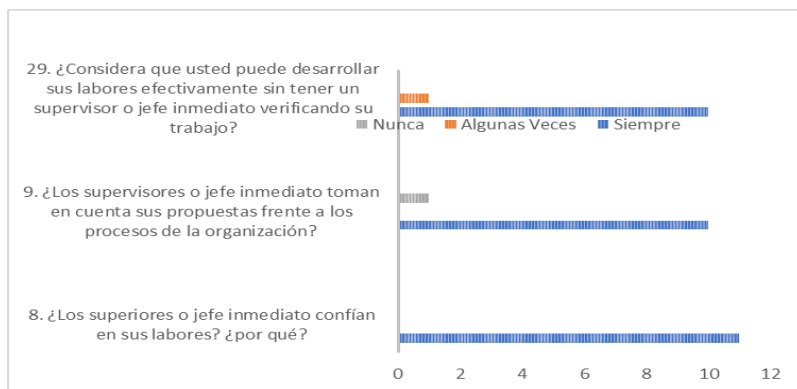
Fuente: Elaboración propia

Para hacer referencia a los aspectos claves para el desarrollo de sus labores, el más común fue la comunicación, en la que 5 colaboradores de los 11 hace mención, debido a la importancia de transmitir bien y con claridad las instrucciones en cada uno de los procedimientos que desarrollan, seguido de ello 3 colaboradores hablan del compromiso ya que piensan que no todos los colaboradores asumen su comportamiento en el empleo con compromiso y dedicación, aspecto que desequilibra el cumplimiento de funciones de los colaboradores, y finalmente mencionan la autoridad en los jefes, la cordialidad y el reconocimiento de las labores.

De acuerdo a las percepciones de los colaboradores frente a las relaciones entre ellos, se encuentra que fácilmente pueden percibir los inconvenientes que suceden entre compañeros de

trabajo, pero con cuando implica involucrarlos ya la percepción no es igual; con respecto a los elementos clave a escoger de la comunicación, puede reflejar una falencia importante desde los superiores a la hora de transmitir indicaciones y posiblemente la manera informal como se desarrolla no ayuda mucho a que las instrucciones y orientaciones queden claras en los colaboradores y se presenten errores en la ejecución.

Figura 17: Relaciones con los supervisores o jefe inmediato



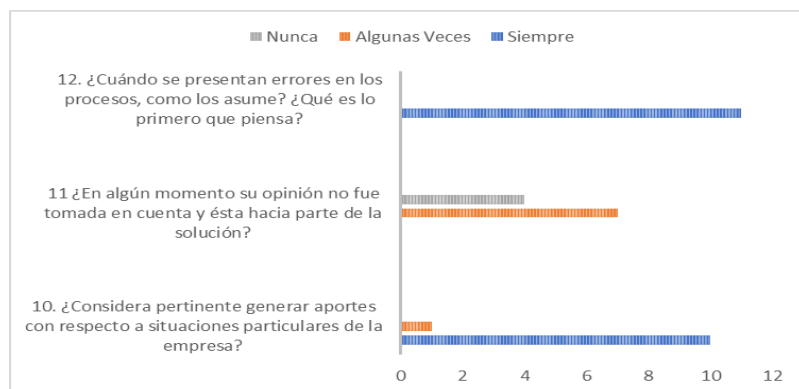
Fuente: Elaboración propia

Para reflejar el tipo de relación que sostienen los colaboradores con supervisores o jefes y la autonomía con la que ellos laboran, se realizan tres preguntas clave; la Numero 8, hace alusión a la confianza que reflejan los jefes en cada una de las labores que realizan los colaboradores, los 11 entrevistados afirman que siempre, lo cual indica que ellos sienten que los supervisores o jefes confían en las labores que ellos han desempeñado y por consiguiente se muestra confianza desde los superiores hacia ellos a la hora de realizar sus actividades; aspecto relevante, ya que esto permite que los colaboradores sientan la importancia de su trabajo y las competencias que tienen frente a ello.

En la pregunta 9, 10 de los colaboradores entrevistados sienten que los supervisores o jefe inmediato toman en cuenta sus propuestas, condición que hace que se motiven constantemente a generar aportes desde su experiencia y cooperar con las diferentes situaciones que se presentan en la empresa; un colaborador responde nunca, ya que no siente la suficiente confianza con su supervisor y por tanto prefiere no realizar aportes.

En la pregunta 29 que está relacionada con la autonomía de los colaboradores para llevar a cabo sus tareas, 10 de los entrevistados asumen que realizan sus labores sin que los estén supervisando o pendiente de sus resultados, ya que asumen tener compromiso con las tareas que desempeñan, uno de ellos afirma, algunas veces, porque considera que puede hacer las cosas cuando cuenta con el material exclusivamente de su área, si en algún momento no lo tiene dice que no tiene como realizar otro tipo de trabajo; lo cual refleja un aislamiento de las otras áreas e individualidad en el trabajo por parte del colaborador.

Con la entrevista a estas 11 personas que hacen parte del talento humano de la empresa se puede visualizar que el relacionamiento con los supervisores o jefe inmediato es bueno, pueden manifestar sus inquietudes de manera abierta y constantemente realizan aportes sobre las situaciones que se presentan en la organización, en algunos casos se menciona la receptividad de los supervisores y jefe, pero el retraso en algunos procesos cuando implican aportes que generan gastos muy altos.

Figura 18: Comportamiento y oportunidades de mejora

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra el análisis de lo que se encontró con respecto al comportamiento de los colaboradores con referencia a los errores que cometen, la cooperación y las reacciones cuando no toman en cuenta sus opiniones y éstas eran las indicadas. En la pregunta 10, 10 de los 11 colaboradores entrevistados respondieron que, si es pertinente realizar aportes en las distintas situaciones que se presentan en la organización, y, 1 respondió que algunas veces, ya que no ve pertinente aportar a todas las áreas; ello refleja que existe cooperación entre los colaboradores y voluntad para enfrentar los procesos de la compañía.

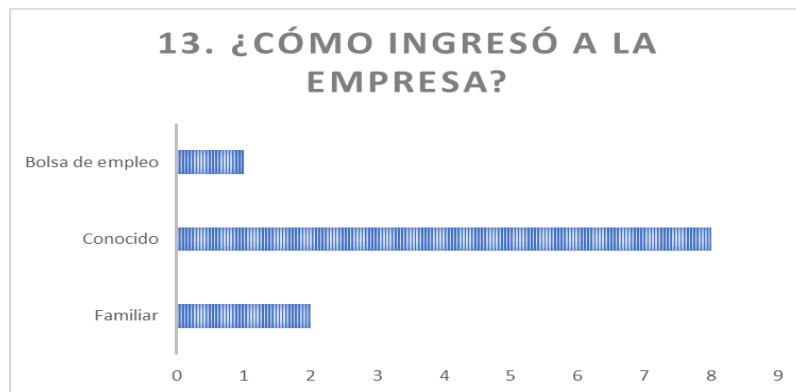
En la pregunta 11, 4 colaboradores respondieron algunas veces, y 7 que siempre han pasado situaciones en las que ellos generan sus aportes, no fueron tomadas en cuenta, pero eran parte de la solución, lo cual, comparado con la pregunta anterior, significa que existe voluntad de cooperación, pero poca escucha activa a quienes aportan su experiencia.

En la pregunta 12, los 11 colaboradores respondieron que siempre asumen los errores de manera responsable y enfrentan la situación, aunque gran porcentaje reconoció que no se sienten cómodos ni tranquilos cuando cometen un error.

4.1.2.2. Reconocimientos e incentivos

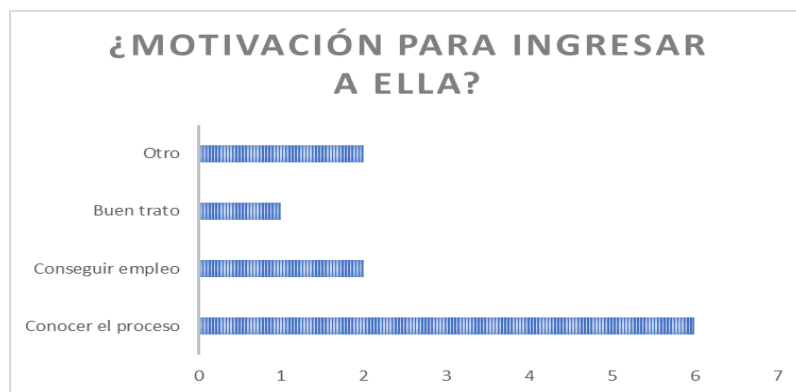
Con respecto a la categoría de reconocimientos e incentivos, fue indispensable identificar las percepciones de los colaboradores frente a ello y sus necesidades; en primera instancia se indaga sobre el ingreso a la compañía y su principal motivación para ingresar.

Figura 19: Ingreso a la empresa



Fuente: Elaboración propia

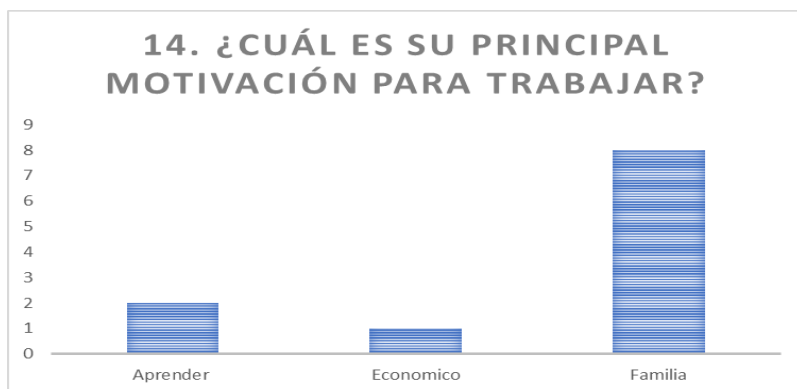
Figura 20: Motivación para ingresar a la empresa



Fuente: Elaboración propia

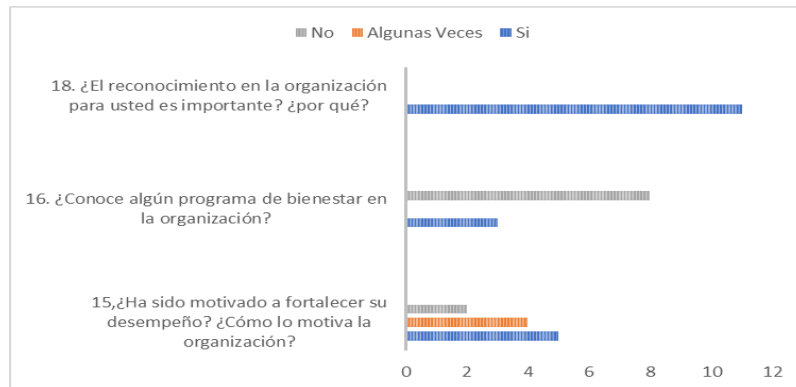
En la pregunta 13, se encuentra que 8, de los 11 colaboradores entrevistados ingresaron a la empresa por medio de un conocido, 2 lo hacen por medio de un familiar y 1 a través de bolsa de empleo, aspecto que indica en gran medida que el proceso de selección de la empresa más eficaz es voz a voz; en la pregunta que complementa la anterior, algunos asumen como principal motivación primero el hecho de conocer los procesos, en la que 6 colaboradores lo afirman, conseguir empleo 2 colaboradores, otras motivaciones 2, y por ultimo 1 colaborador afirma que su motivación para ingresar fue el trato que tienen en la empresa hacia los ellos. Quienes afirman conocer sobre el proceso es porque en momentos anteriores han laborado en dicha industria o han aprendido gran parte del proceso en la organización y les ha gustado mucho.

Figura 21: Motivación para trabajar



Fuente: Elaboración propia

A nivel personal la principal motivación para trabajar es la familia, los hijos, la esposa o los padres, ya que son ellos, quienes proveen económicamente el hogar, esto lo afirmaron 8 de los 11 colaboradores, 2 afirmaron que el aprendizaje y retos que le ofrece la organización, y por ultimo 1 colaborador afirma que lo económico es su principal motivación.

Figura 22: Motivación en la organización

Fuente: Elaboración propia

Para hacer referencia al plan de estímulos de la compañía e identificar aspectos por fortalecer en el mismo, se encontró que 5 de los 11 colaboradores entrevistados asumen que la empresa los motiva a fortalecer su desempeño, especialmente reconociendo las labores que fortalecen los procesos en la compañía, o simplemente asumen como principal motivación el sueldo que reciben y afirman como un aspecto suficiente para desempeñar su labor de la mejor manera, 4 afirman que algunas veces, teniendo en cuenta que les parece significativo cuando los supervisores o jefe inmediato valoran lo que realizan; y por último 2 colaboradores afirman que no se les ha motivado a fortalecer su desempeño reconociendo que los incentivos no siempre tienen que ser económicos sino que valorarían otro tipo de cosas.

Con respecto al programa de bienestar de la compañía, se encuentra que 8 de los 11 colaboradores entrevistados no conocen ningún programa de bienestar que tenga la empresa, por el contrario 3 reconocen como programa de bienestar el que se les motive constantemente y se les reconozca su trabajo, ya que dicen que para ellos eso es bienestar, porque se sienten cómodos en la organización.

Los 11 colaboradores entrevistados afirmaron que el reconocimiento es importante para ellos, alcanzan a percibirlo como una manera de realizar mejor su labor y ser más leales a la organización.

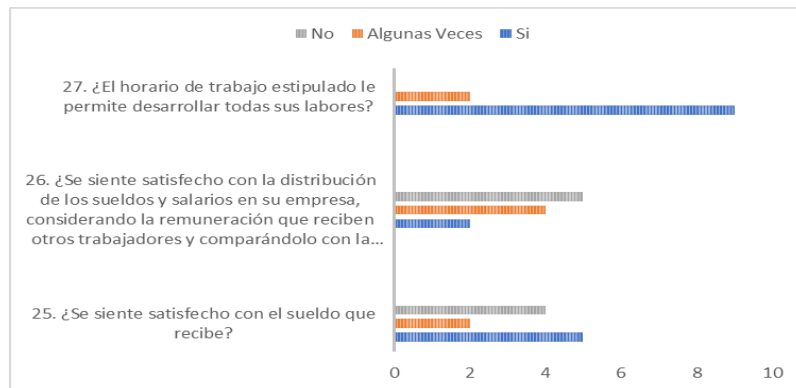
Figura 23: Expectativas y logros en la organización



Fuente: Elaboración propia

Para hacer referencia a los logros que los colaboradores perciben que han tenido en la empresa se encuentra que 7 de los colaboradores entrevistados, asumen que han tenido logros y que han fortalecido procesos dentro de la empresa, 3 afirman que algunas veces y 1 que no ha tenido, ya que considera como un logro un cambio grande y no lo que hace parte de sus labores diarias.

9 de los 11 colaboradores afirman que su trabajo llena sus expectativas y aspiraciones, porque consideran que lo que han aprendido es valioso y la experiencia que han conseguido les ha servido mucho para fortalecer su trabajo, 2 de ellos responden que el empleo algunas veces llena sus expectativas, ya que sienten que pueden crecer más a nivel laboral y fortalecer sus conocimientos.

Figura 24: Expectativas y aspiraciones en el campo laboral

Fuente: Elaboración propia

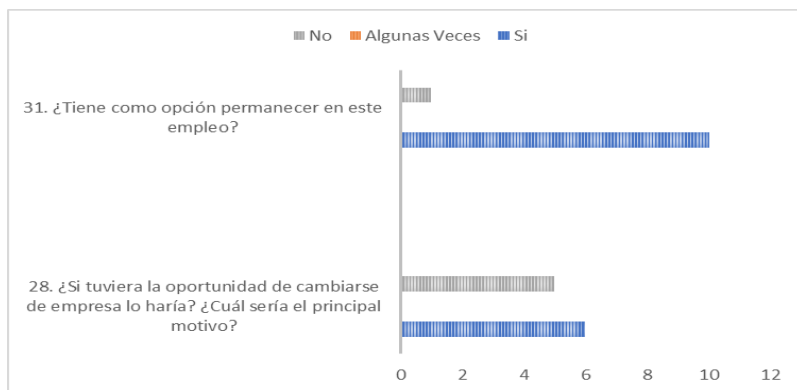
En la satisfacción que sienten los colaboradores con respecto al sueldo que reciben, se encontró que 5 de los 11 entrevistados afirman que si, ya que lo asumen como proporcional a la labores que desempeñan, adicional reconocen que la remuneración en horas extra es buena y eso hace que el sueldo aumente un poco; 2 afirman que algunas veces, porque piensan que puede ser mejor, y 4 afirman que no, ya que no se refleja el esfuerzo que realizan en él, no están de acuerdo que sus responsabilidades se vean reflejadas en sueldos tan bajos. Adicional hay colaboradores que han sido ascendidos y por consiguiente han aumentado sus responsabilidades, pero el sueldo no ha aumentado en lo que aumentaron las labores.

Con respecto a la distribución de sueldos se encuentra que 5 de los 11 colaboradores entrevistados afirman que no es equitativa, ya que los sueldos en la compañía no son igual así tengan el mismo cargo con las mismas funciones, 4 colaboradores afirmaron que algunas veces y no quisieron opinar mucho del tema porque no quieren reflejarse como personas descontentas con su trabajo pero no están de acuerdo con las responsabilidades y sueldos de la compañía, 2

personas afirmaron que por el contrario en la empresa se recibe el sueldo de acuerdo a las funciones establecidas.

El horario de trabajo para 9 de los colaboradores es un buen tiempo en el que pueden desempeñar sus labores y ven el trabajo por turnos como una oportunidad para compartir mayor tiempo con la familia, aunque otros lo ven como un aspecto negativo al no poder coordinar espacios para aprender o capacitarse, 2 colaboradores afirman que es bueno, pero que podría mejorar sobre todo en la asistencia los sábados del personal administrativo ya que es una jornada de 3 horas solamente y no la asumen tan productiva.

Figura 25: Permanencia en la organización



Fuente: Elaboración propia

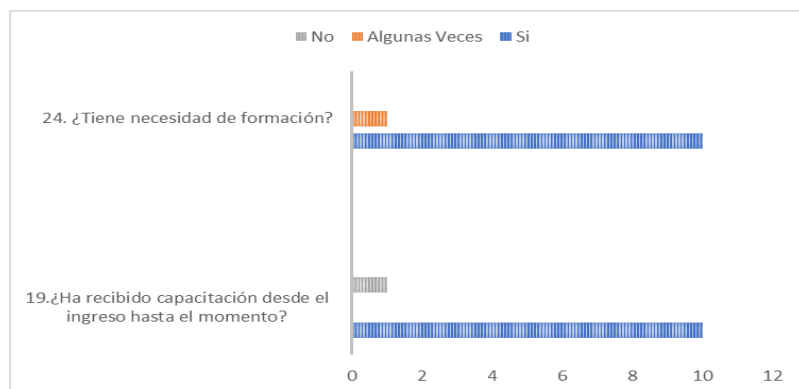
Para hablar de la posibilidad que tienen los colaboradores para cambiarse de empresa, comentan 6 que lo harían, teniendo en cuenta un ofrecimiento de mejores condiciones especialmente en salarios, ya que prefieren siempre estar tranquilos o en una organización donde el trato sea bueno, que los jefes sean accequibles y que el personal sea amable, donde se maneje un clima agradable y un aspecto que resaltaron mucho fue la estabilidad; por estas razones

prefieren la empresa y son consientes de que si se van es porque el sueldo es mejor y tendran condicines similares a la organización en la que se encuentran actualmente, 5 de ellos afirman que no se irian ya que se sienten a gusto en la empresa en todo sentido, adicional en ellos el comun se encontró en que viven cerca de donde trabajan y asumen que es un gran beneficio.

Como opcion de permanecer en la empresa 10 de los colaboradores, afirmaron que su opcion es permanecer en la compañía, ya que a pesar de no tener un buen sueldo cuentan con estabilidad laboral y eso lo valoran, 1 colaborador asume que no esta en sus planes permanecer en la empresa porque quiere mejorar en todo sentido y por ello le gustaria avanzar un poco mas y es consiente de que en la empresa no lo podria hacer.

4.1.2.3. Capacitación y Desarrollo

Con respecto a la categoría de capacitación y desarrollo interesa conocer los procesos de inducción, entrenamiento y capacitación de los colaboradores con el fin de identificar necesidades de formación y sugerencias para fortalecer los procesos de inducción y acompañamiento dentro de ella.

Figura 26: Formación y capacitación en la organización

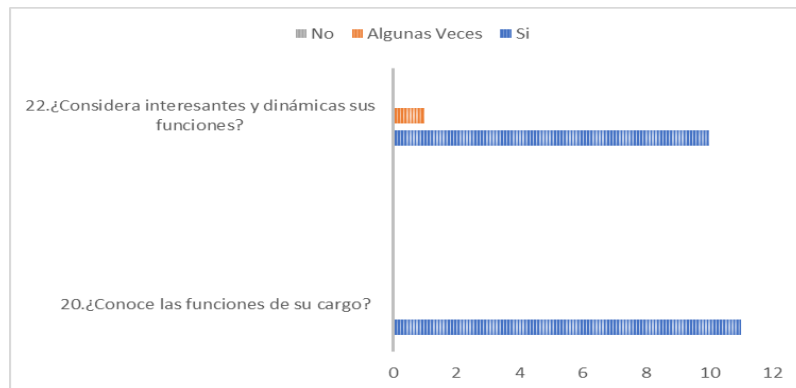
Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la capacitación que han recibido hasta el momento desde el ingreso a la empresa, 10 de los 11 colaboradores afirman que han recibido capacitación especialmente en primeros auxilios, indagando sobre otros aspectos no se encuentran, la capacitación que se refleja distinto se realizó con la asistente administrativa en temas de nomina; a nivel general todos reconocen la importancia de que se realicen capacitaciones dentro de la organización y lo que les puede aportar a cada uno, pero perciben que para la organización ello no es una necesidad.

En la pregunta sobre la necesidad de formación, 10 de los 11 colaboradores afirman que si es necesario que se les capacite, especialmente en procesos propios de su tarea, entre las necesidades mas comunes se encuentra, la persona encargada de recursos humanos, ambiental y seguridad y salud en el trabajo necesita formación especialmente en ambiental; el supervisor de turno entrevistado argumenta que es necesario que se le capacite en manejo de personal y liderazgo, otros colaboradores estan interesados en aprender sobre el papel y todo lo que emerge de él, la persona encargada de la parte electrica le gustaria en variadores; con ello se visualiza la necesidad de cada quien por fortalecer su area de trabajo desde la formación especifica del cargo,

por tanto es un aspecto relevante y comun que emerge de la entrevista semi estructurada alli realizada.

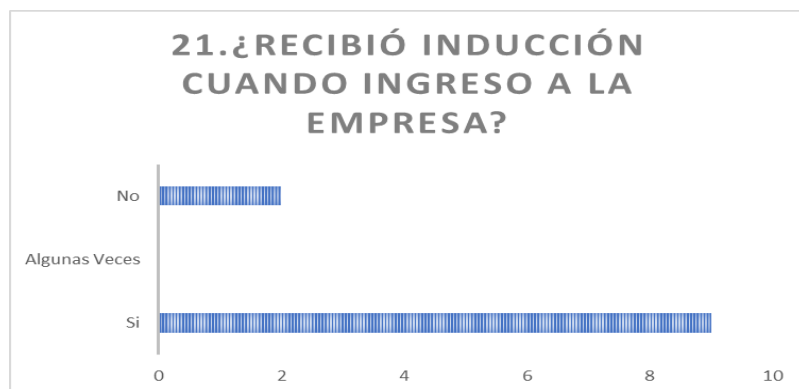
Figura 27: Conocimiento y expectativas con las funciones asignadas



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a las funciones del cargo, los 11 colaboradores entrevistados afirman que conocen y saben cuales son sus funciones dentro de la organización, las han ido construyendo y enriqueciendo.

Con respecto a las funciones si las consideran dinámicas e interesantes, 10 de los 11 colaboradores entrevistados afirman que si, solo un colaborador considera que los dias son monotonos. Pero en general el resto de colaboradores entrevistados reconocen que sus labores son muy importantes y se sienten a gusto con lo que realizan.

Figura 28: Procesos de Inducción

Fuente: Elaboración propia

2 de los 11 colaboradores afirman que no recibieron proceso de inducción, uno de ellos percibe la empresa como algo desorganizada en ese tema y la otra persona afirma que cuando ingresa necesitaba ocupar el cargo inmediatamente y por ello no recibe mucha información, los 9 colaboradores restantes, afirman que recibieron inducción, pero que el entrenamiento en el puesto no fue mucho tiempo o por lo menos el necesario para afianzar sus conocimientos en el cargo que iban a recibir, por tanto este proceso es percibido como un hecho no muy indispensable e importante dentro de la organización.

Aspecto que responde a los errores constantes que se cometen en la ejecución de procesos ya que dentro de la organización no existe un proceso de inducción y entrenamiento que permita orientar a los colaboradores en las labores que deben desempeñar, adicional a ello se encuentra la manera de contratar personal no se da a través de las competencias definidas para cada cargo, sino a través del voz a voz y que se tengan conocimientos frente al tema.

A nivel general se puede percibir con la entrevista semiestructurada que los colaboradores se sienten a gusto con el trato y las relaciones que se generan en la organización con respecto a las labores que se desarrollan, los sueldos no son un aspecto fuerte para ellos y con respecto a su

calidad de vida laboral, así como la manera en la que se transmiten funciones o tareas específicas.

Existen falencias con respecto a la capacitación, el entrenamiento y la inducción, así como en el esquema de reconocimiento e incentivos; se refleja la necesidad de tener mayor conciencia con respecto a los implementos de seguridad lo cual lleva a la implementación de ello a la práctica.

4.2. Análisis Encuesta

Gráficas Concatenadas

Para comprender el análisis a continuación: se realiza una revisión de la información recolectada y se observa que a la aplicación de pruebas estadísticas no se encuentra que existan diferencias que sean importantes de reportar, por lo que se realiza la concatenación o unión de las variables que se encontraban de acuerdo y las de en desacuerdo para dar mayor visibilidad al impacto de las variables en la calidad de vida laboral.

4.2.1. Calidad de vida laboral objetiva- Ambientes de trabajo

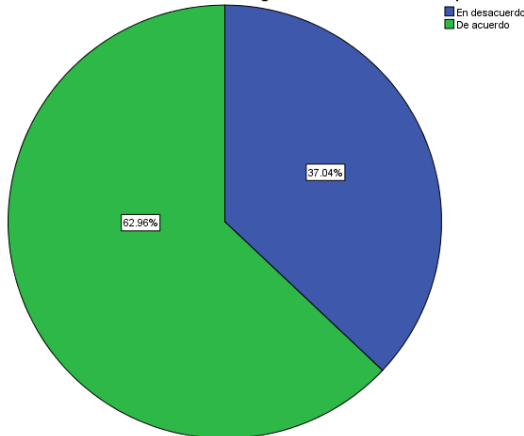
1. Son adecuadas las normas de seguridad en relación con su puesto de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	10	37.0	37.0	37.0
	En desacuerdo	6	22.2	22.2	59.3
	Totalmente de acuerdo	7	25.9	25.9	85.2
	Totalmente en desacuerdo	4	14.8	14.8	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Figura 29: Encuesta Normas de seguridad

Dentro de las respuestas, a la primera pregunta, las normas de seguridad, de acuerdo con el cuadro de relación de resultados, el 37.0% se encuentran de acuerdo con que son adecuadas en el puesto de

1. Son adecuadas las normas de seguridad en relación con su puesto de trabajo



trabajo, existe un 22% que se encuentra en desacuerdo, el 25,9% afirma estar totalmente de acuerdo y el 14,8% restante se encuentra totalmente en desacuerdo; con relación a la gráfica y a la concatenación de variables, el 62,96% de los colaboradores entrevistados asumen que se encuentran de acuerdo que las normas de seguridad son coherentes con las funciones que desempeñan, el 37,4% restante asumen estar en desacuerdo, lo cual indica que es necesario fortalecer los procesos de seguridad dentro de la organización no solo en capacitación sino también en implementación.

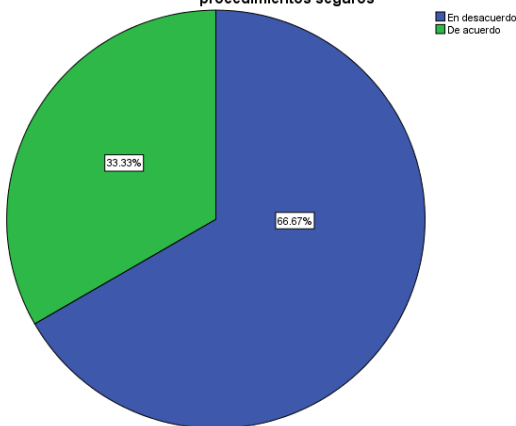
Fuente: Elaboración propia

2. Los espacios físicos de la organización son adecuados y permiten generar procedimientos seguros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	2	7.4	7.4	7.4
	En desacuerdo	14	51.9	51.9	59.3
	Totalmente de acuerdo	7	25.9	25.9	85.2
	Totalmente en desacuerdo	4	14.8	14.8	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Figura 30: Encuesta, espacios seguros

2. Los espacios físicos de la organización son adecuados y permiten generar procedimientos seguros



Para el caso de los espacios físicos, el 66.67% de las personas considera estar en desacuerdo con que éstos son adecuados y permiten generar procedimientos seguros, el 33.33% por el contrario piensan que los espacios de la empresa permiten que se generen procesos que no los pone en riesgo.

Lo cual indica que gran parte de los colaboradores no se sienten confiados con los espacios que cuenta la empresa ya que esto no les permite llevar a cabo sus labores de la mejor manera.

Fuente: Elaboración propia

3. La iluminación en su lugar de trabajo la considera adecuada para las actividades que debe realizar en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	7	25.9	25.9	25.9
	En desacuerdo	7	25.9	25.9	51.9
	Totalmente de acuerdo	8	29.6	29.6	81.5
	Totalmente en desacuerdo	5	18.5	18.5	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Figura 31: Encuesta, iluminación en el puesto de trabajo



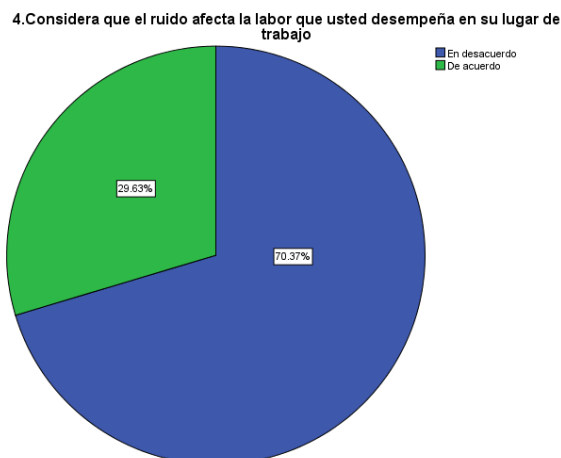
La iluminación del lugar de trabajo es considerada adecuada en un 55,56%; el 44,44% se encuentra en desacuerdo con que la iluminación sea adecuada para las actividades que debe realizar en la empresa. Esto hace que muchos de los colaboradores no puedan llevar a cabo sus labores adecuadamente, por tanto es indispensable encontrar aquellos lugares en los que no es adecuada la iluminación para poder fortalecer este aspecto para no alterar el desempeño de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia

4. Considera que el ruido afecta la labor que usted desempeña en su lugar de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	7	25.9	25.9	25.9
	En desacuerdo	8	29.6	29.6	55.6
	Totalmente de acuerdo	1	3.7	3.7	59.3
	Totalmente en desacuerdo	11	40.7	40.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Figura 32: Encuesta, ruido en el puesto de trabajo



El 70,37% de los empleados considera que el ruido no afecta la labor que desempeña en el lugar de trabajo; a diferencia del 29,63% que considera lo contrario, teniendo en cuenta que el molino genera ruido y esto le afecta algunos colaboradores, a pesar de que se usan implementos para proteger los colaboradores, posiblemente la calidad de éstos no es la mejor.

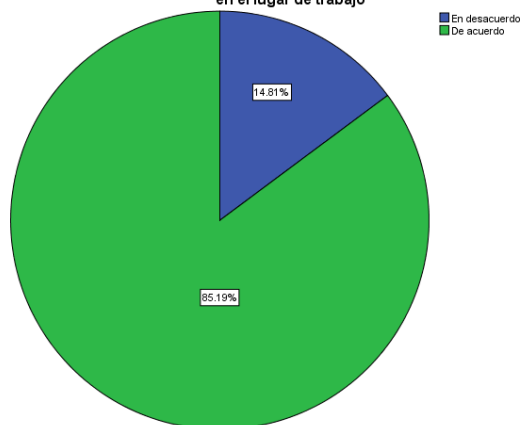
Fuente: Elaboración propia

5. Usted, se considera un colaborador comprometido con su seguridad y salud en el lugar de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	11	40.7	40.7	40.7
	Totalmente de acuerdo	12	44.4	44.4	85.2
	Totalmente en desacuerdo	4	14.8	14.8	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Figura 33: Encuesta, compromiso con la seguridad y salud en el trabajo

5. Usted, se considera un colaborador comprometido con su seguridad y salud en el lugar de trabajo



El 85,19% (de acuerdo y totalmente de acuerdo) de los trabajadores se consideran comprometidos con su salud y seguridad en el lugar de trabajo; solo el 14, 81% personas se encuentran en total desacuerdo; lo cual se podría generar por excesos de confianza, por falta de conciencia sobre las consecuencias de asumir de manera responsable la seguridad y salud en el lugar de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Calidad de vida laboral – subjetiva

4.2.2.1. Comportamiento Organizacional

Hace referencia a las relaciones entre compañeros de trabajo, con los supervisores o jefe inmediato, toma de decisiones, aportes y autonomía para desempeñar sus labores.

Relaciones entre colaboradores

La relaciones con los compañeros de trabajo es un aspecto indispensable del comportamiento organizacional, ya que permite reflejar los espacios que generan los colaboradores para comunicarse por aspectos de su labor o si se generan otra clase de espacios,

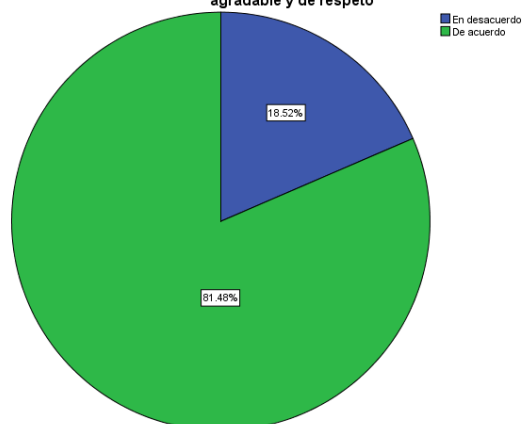
es la manera de reflejar la cohesión del grupo y las forma en que se apoyan o no en las diferentes tareas realizadas.

6. La relación entre sus compañeros de trabajo es acorde a un ambiente laboral agradable y de respeto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	15	55.6	55.6	55.6
	En desacuerdo	1	3.7	3.7	59.3
	Totalmente de acuerdo	7	25.9	25.9	85.2
	Totalmente en desacuerdo	4	14.8	14.8	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Figura 34: Encuesta, relación con compañeros de trabajo

6. La relación entre sus compañeros de trabajo es acorde a un ambiente laboral agradable y de respeto



De acuerdo con la pregunta 6, la cual hace referencia a la relación entre compañeros, el 81.48% de los empleados se consideran de acuerdo con el planteamiento, existe un 18.52% en desacuerdo, en el que perciben que no están en un ambiente de trabajo agradable, por lo tanto es necesario revisar aspectos relacionados con el ambiente laboral, debido a que si existen algunos colaboradores inconformes con ello seguramente no se sienten cómodos con sus compañeros y con la manera de relacionarse en la empresa.

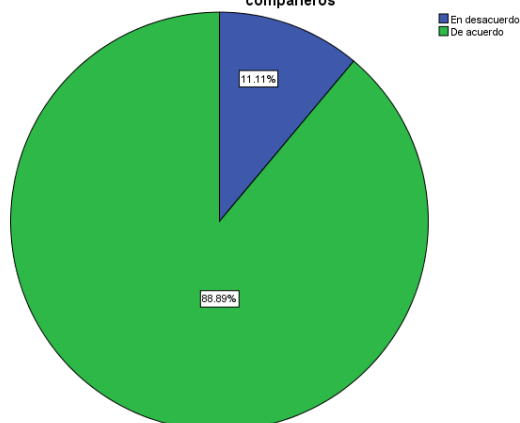
Fuente: Elaboración propia

7. Se considera una persona que coopera (ayuda) con el trabajo de sus compañeros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	11	40.7	40.7	40.7
	En desacuerdo	1	3.7	3.7	44.4
	Totalmente de acuerdo	13	48.1	48.1	92.6
	Totalmente en desacuerdo	2	7.4	7.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Figura35: Encuesta, cooperación entre compañeros de trabajo

7. Se considera una persona que coopera (ayuda) con el trabajo de sus compañeros



El 88.89% de los colaboradores considera que cooperan con el trabajo de sus compañeros, existe un 11.11% restante que afirma no hacerlo, como bien se menciona la cohesión en los grupos es un factor indispensable para el cumplimiento de los logros dentro de la organización, por tanto quienes no están de acuerdo o no ayudan en el momento que otros requieren lo pueden hacer por diversas razones, o lo ha intentado pero no reciben una buena respuesta, o nunca se atreven por motivos propios de su personalidad, no solo es necesario identificar quienes no lo hacen sino la receptividad que se está dando en la organización frente a la ayuda que ofrecen los compañeros de trabajo, también es importante comprender que la dinámica de división del trabajo en muchas ocasiones no permite que los colaboradores se

puedan empapar un poco de lo que hacen los otros en su puesto de trabajo.

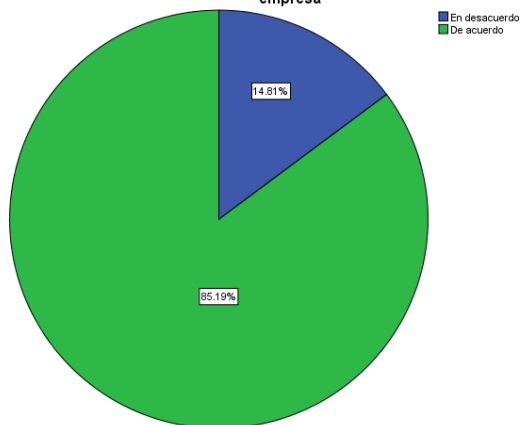
Fuente: Elaboración propia

8. Es el compromiso, un aspecto clave para desempeñar sus funciones en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	9	33.3	33.3	33.3
	En desacuerdo	1	3.7	3.7	37.0
	Totalmente de acuerdo	14	51.9	51.9	88.9
	Totalmente en desacuerdo	3	11.1	11.1	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Figura 36: Encuesta, compromiso con labores

8. Es el compromiso, un aspecto clave para desempeñar sus funciones en la empresa



El 85,19% de los trabajadores considera estar de acuerdo en que el compromiso es un aspecto clave para desempeñar sus funciones en la empresa, el 14.81% se percibe en desacuerdo, tal vez pueden percibir otras variables más importantes a la hora de dar cumplimiento a las labores dentro de la organización, es importante tener claro que la dinámica de la organización no ha permitido generar procesos de capacitación donde se le brinden a los colaboradores espacios suficientes para reconocer la importancia de las labores que realizan y la necesidad de su conocimiento dentro de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Relaciones con los supervisores o jefe inmediato

Es necesario en este ítem identificar si los colaboradores se sienten de algún modo apoyados por los líderes de la organización y la manera como se relacionan.

10. Sus supervisores confían en los resultados de su trabajo y no están permanentemente revisando lo que realiza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	12	44.4	44.4	44.4
	En desacuerdo	5	18.5	18.5	63.0
	Totalmente de acuerdo	7	25.9	25.9	88.9
	Totalmente en desacuerdo	3	11.1	11.1	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Figura 37: Encuesta, confianza de parte del los supervisores o jefe inmediato



El 70.37% de los trabajadores están de acuerdo en que sus supervisores confían en los resultados de su trabajo y no están permanentemente revisando lo que realiza, a diferencia del 29.63% que manifiestan estar en desacuerdo, es decir, sienten que los líderes no confían en sus labores, este podría ser un aspecto que genere descontento y baje la motivación en los colaboradores ya que no se sienten seguros de lo que realizan al percibir que no están confiando en las actividades que llevan a cabo dentro de la empresa, por tanto no existe un factor que los invite a desempeñarse de la mejor manera; otro aspecto que puede influir acá es que quienes sientan que no confían en sus labores es porque estén indicando actividades dentro de la empresa y necesite un acompañamiento diario que tal vez no está siendo

percibido de la mejor manera.

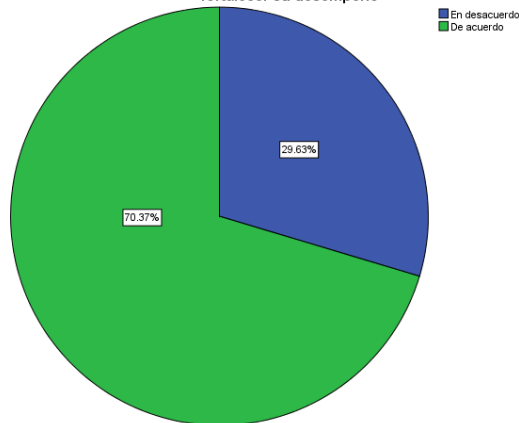
Fuente: Elaboración propia

13. La organización, jefe inmediato o supervisores lo motivan constantemente a fortalecer su desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	10	37.0	37.0	37.0
	En desacuerdo	3	11.1	11.1	48.1
	Totalmente de acuerdo	9	33.3	33.3	81.5
	Totalmente en desacuerdo	5	18.5	18.5	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Figura 38: Encuesta, motivación

13. La organización, jefe inmediato o supervisores lo motivan constantemente a fortalecer su desempeño



El 70.37% de las personas se encuentra de acuerdo en que su jefe inmediato o supervisores los motivan constantemente a fortalecer su desempeño, aspecto indispensable ya que los mismos colaboradores reconocen las acciones de sus líderes para que ellos puedan realizar sus actividades de la mejor manera y manifestando sus fortalezas; por el contrario el 29.63% no percibe que su jefe inmediato los motive constantemente a fortalecer su desempeño y actividades en su puesto de trabajo, lo cual puede influir en que se reincida en errores constantemente, o que las tareas de los colaboradores se conviertan en procesos que se realizan de forma mecánica sin ser conscientes de la mejora que pueden realizar desde sus propias tareas.

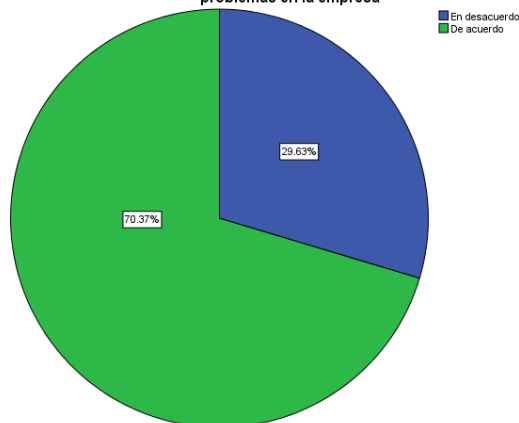
Fuente: Elaboración propia

11. Sus propuestas son tomadas en cuenta para resolver dificultades o problemas en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	11	40.7	40.7	40.7
	En desacuerdo	5	18.5	18.5	59.3
	Totalmente de acuerdo	8	29.6	29.6	88.9
	Totalmente en desacuerdo	3	11.1	11.1	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Figura 39: Encuesta, participación en la organización

11. Sus propuestas son tomadas en cuenta para resolver dificultades o problemas en la empresa



El 70.37% de los trabajadores manifiesta estar de acuerdo en que sus propuestas son tomadas en cuenta para resolver dificultades o problemas de la empresa, esto hace que se genere una cultura de cooperación, trabajo en equipo y hace que surjan ideas de acuerdo a la experiencia que cada quien tiene desde su labor, generando apoyo en las diferentes situaciones que se presentan en la empresa, como ideal sería que todos los colaboradores sientan que sus ideas son tomadas en cuenta para que existan redes de apoyo dentro de la organización y las dificultades se enfrenten de manera conjunta; pero para el 29.63% de los colaboradores no están de acuerdo con esta afirmación, por tanto sienten que sus aportes no son relevantes y lo que se genera es un ambiente de división del trabajo donde cada quien

resuelve lo suyo, esto en algún momento puede ocasionar reprocesos o errores en actividades propias ya que no se toma en cuenta la experiencia del otro, los errores aprendidos del otro para no caer nuevamente.

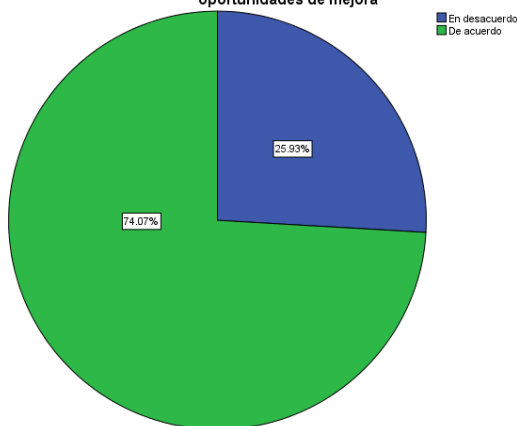
Fuente: Elaboración propia

12. Es usted una persona que asume los errores que comete y los convierte en oportunidades de mejora

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	9	33.3	33.3	33.3
	En desacuerdo	3	11.1	11.1	44.4
	Totalmente de acuerdo	11	40.7	40.7	85.2
	Totalmente en desacuerdo	4	14.8	14.8	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Figura 40: Encuesta, oportunidades de mejora

12. Es usted una persona que asume los errores que comete y los convierte en oportunidades de mejora



Revisar el comportamiento de los colaboradores frente a los errores que cometen permite visualizar los medios a los que acuden o la manera como enfrentan la situación, por tanto el 74.07% de los trabajadores se encuentra de acuerdo en que son personas que asumen errores y que los convierte en oportunidades de mejora, aspecto clave que permite identificar que gran porcentaje implementa acciones de mejora frente a los errores cometidos, esto lo que hace es que dentro de la organización se generen avances en la efectividad de las labores y que los procesos se generen con calidad, el 25.93% manifiesta estar en desacuerdo con la premisa, manifestando que el error es un reproceso y un obstáculo dentro de las labores, lo cual hace que posiblemente se reincida en situaciones que puedan afectar la producción de la organización.

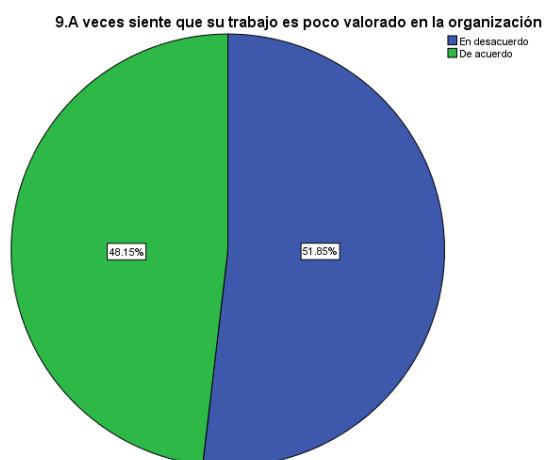
Fuente: Elaboración propia

4.2.2.2. Reconocimientos e incentivos

La motivación para que los colaboradores sientan mayor sentido de pertenecía por la organización y que a su vez comprendan porque están allí, la razón de ser de su cargo y sobre todo tengan razones suficientes para abordar de la mejor manera sus procesos es a través del reconocimiento a lo que hacen a diario, a través de incentivos bien sea económicos, sociales o familiares que les recompense de alguna manera lo que hacen por la empresa.

9. A veces siente que su trabajo es poco valorado en la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	9	33.3	33.3	33.3
	En desacuerdo	9	33.3	33.3	66.7
	Totalmente de acuerdo	4	14.8	14.8	81.5
	Totalmente en desacuerdo	5	18.5	18.5	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

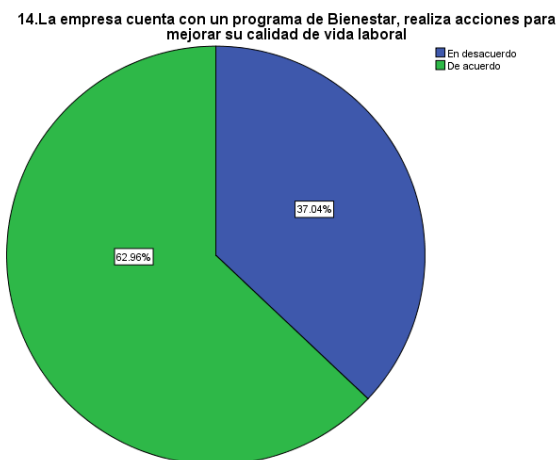
Figura 41: Encuesta, valoración de labores

En cuanto a la pregunta, a veces siente que su trabajo es poco valorado, el 48.15% manifiesta estar de acuerdo, a diferencia del 51.85% que refleja su desacuerdo, a pesar de ser ésta una premisa muy subjetiva, el primer grupo de colaboradores asume como suficiente que el sueldo sea puntual, que el líder le comunique que está haciendo las cosas bien, o que de manera satisfactoria se cumpla con la meta de producción mensual, pero quienes manifiestan ese desacuerdo es porque perciben la necesidad de que sus labores sean más visibilizadas y valoradas, puede ser a través de estrategias desde la gerencia para que esto sea reconocido o a nivel monetario.

Fuente: Elaboración propia

14. La empresa cuenta con un programa de Bienestar, realiza acciones para mejorar su calidad de vida laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	11	40.7	40.7	40.7
	En desacuerdo	7	25.9	25.9	66.7
	Totalmente de acuerdo	6	22.2	22.2	88.9
	Totalmente en desacuerdo	3	11.1	11.1	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Figura 42: Encuesta, programa de bienestar en la organización

El 62,96% se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la empresa cuenta con un programa de bienestar que realiza acciones para mejorar su calidad de vida laboral, el 37.07% se manifiesta en desacuerdo, igual que con el ítem anterior algunos colaboradores asumen algunas acciones como aspecto a ser valorado y comprendido, quienes no se encuentran de acuerdo efectivamente reconocen que no hay un plan de estímulos que les permita observar su desempeño o que éste sea reconocido en acciones

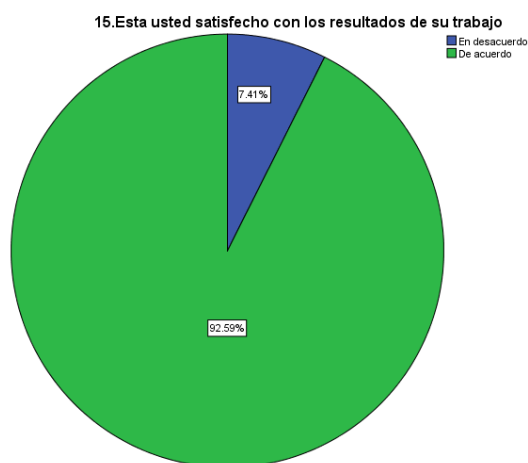
concretas; para la organización es indispensable generar acciones para documentar y formalizar estrategias de bienestar para los colaboradores que no solo estén enmarcadas en aspectos económicos sino también de satisfacción de necesidades de estima y reconocimiento.

Fuente: Elaboración propia

15. Esta usted satisfecho con los resultados de su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	15	55.6	55.6	55.6
	Totalmente de acuerdo	10	37.0	37.0	92.6
	Totalmente en desacuerdo	2	7.4	7.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Figura 43: Satisfacción con resultados

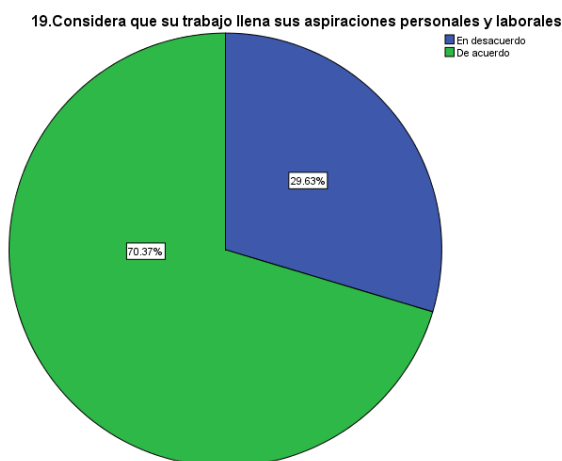


La mayor parte de los empleados se encuentran satisfechos con los resultados de su trabajo, sólo el 7,4% menciona estar totalmente en desacuerdo; es decir, que no se encuentran a gusto con los resultados obtenidos a causa de su trabajo, una de las consecuencias de ello, es que la empresa no cuenta con perfiles definidos o documentados para cada cargo, ni se realiza un proceso de selección formal, por tanto muchas personas ingresan por necesidad y no desempeñan las labores que tal vez quisieran, esto hace que, en primer lugar los colaboradores asuman labores con las que no se sienten a gusto, y segundo que se generen reprocesos en las actividades, ya que no existe una satisfacción total con el cargo asumido.

Fuente: Elaboración propia

19. Considera que su trabajo llena sus aspiraciones personales y laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	9	33.3	33.3	33.3
	En desacuerdo	7	25.9	25.9	59.3
	Totalmente de acuerdo	10	37.0	37.0	96.3
	Totalmente en desacuerdo	1	3.7	3.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Figura 44: Encuesta, expectativas en lo laboral

El 70,37% de los trabajadores se considera de acuerdo o totalmente de acuerdo en que su trabajo llena sus aspiraciones personales y laborales, cuando una persona siente que sus tareas son importantes y responde a lo que se ha proyectado significa que se siente a gusto con lo que realiza y por consiguiente lo hará de la mejor manera, esto es un valor agregado para que la empresa y el colaborador se encuentren equilibrados y se genere ese gana-gana tan necesario para las dos partes; a diferencia del 29.63% que no se siente de acuerdo con que el empleo llene sus expectativas, posiblemente porque quieren llegar a un nivel mucho más alto y realicen las cosas de la mejor manera para lograrlo, aspecto que es positivo para la organización, en la medida en que se generen proyecciones y existan cargos para ascender o cambiar de

puesto, si no es así, los colaboradores no tendrán opciones de moverse en la compañía; o por el contrario que no tenga ningún significado trabajar allí y se realice más por la necesidad económica o de estar ocupado en algo, cuando sucede una situación como la última planteada, es necesario identificar los factores y generar estrategias para poderlos mitigar.

Fuente: Elaboración propia

20. Considera que su trabajo le plantea retos interesantes y le permite desarrollar su creatividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	13	48.1	48.1	48.1
En desacuerdo	5	18.5	18.5	66.7
Totalmente de acuerdo	8	29.6	29.6	96.3
Totalmente en desacuerdo	1	3.7	3.7	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Figura 45: Encuesta, retos laborales

El 77,78% de los trabajadores considera que su trabajo le plantea retos interesantes y le permite desarrollar su creatividad (respuestas en de acuerdo con el 48,1% y totalmente de acuerdo con el 29,6%); lo cual crea en ellos un estímulo para generar aprendizaje constante y visualizan que sus labores son importantes dentro de la compañía, esto también permite que ellos se sientan cómodos, a gusto y que de algún modo están creciendo y aprendiendo dentro de la empresa; el 22,22% restante afirma no estar de acuerdo con que su trabajo le genere retos o desarrollar su creatividad, aspecto que puede ocasionar que los colaboradores estén visualizando las labores como un aspecto monótono y que no genera mucho valor a su crecimiento no solo a nivel personal sino en el ámbito laboral, y cuando esto sucede se genera un

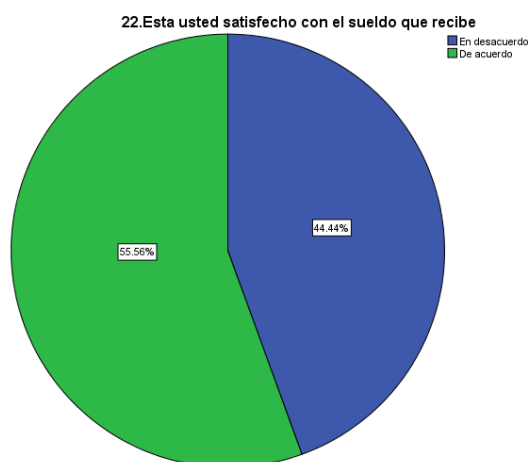
desinterés por abordar los procesos de la mejor manera afectando el funcionamiento de la empresa y cumplimiento de metas.

Fuente: Elaboración propia

22. Esta usted satisfecho con el sueldo que recibe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	7	25.9	25.9	25.9
	En desacuerdo	7	25.9	25.9	51.9
	Totalmente de acuerdo	8	29.6	29.6	81.5
	Totalmente en desacuerdo	5	18.5	18.5	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Figura 46: Encuesta, satisfacción con el sueldo



El 44.4% de los trabajadores se encuentran en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en que se encuentre satisfecho con el sueldo que recibe, éste factor inhibe de manera sustancial el compromiso y desarrollo de labores estipuladas dentro de la empresa; por el contrario el 55.56% afirma estar de acuerdo y satisfecho con su remuneración, aspecto que funciona como incentivo al logro de objetivos y fortalecimiento de tareas diario de parte de los colaboradores.

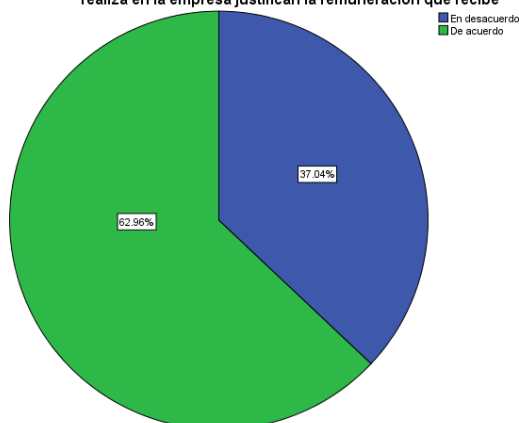
Fuente: Elaboración propia

23. Las responsabilidades que tiene asignadas en su trabajo y las funciones que realiza en la empresa justifican la remuneración que recibe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	8	29.6	29.6	29.6
	En desacuerdo	5	18.5	18.5	48.1
	Totalmente de acuerdo	9	33.3	33.3	81.5
	Totalmente en desacuerdo	5	18.5	18.5	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Figura 47: Encuesta, proporción salario vs tareas

23. Las responsabilidades que tiene asignadas en su trabajo y las funciones que realiza en la empresa justifican la remuneración que recibe



Fuente: Elaboración propia

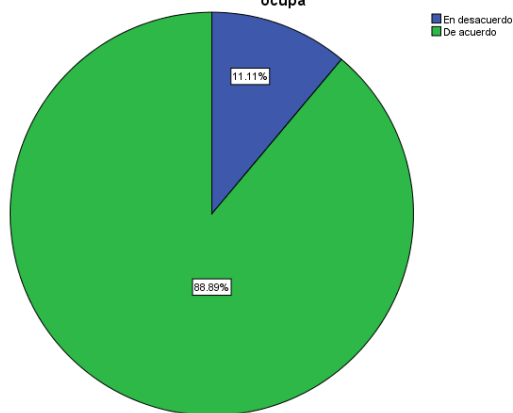
Como complemento a la pregunta antes planteada, se propone comparar lo que se recibe en remuneración con las labores y tareas asignadas, acá se puede observar que quienes están en desacuerdo con un 37% disminuye en comparación con la anterior, ya que se empieza a hacer la relación de lo que se hace en el día a día dentro de la empresa y así se puede dar una respuesta no tan subjetiva sino basada en las tareas que los colaboradores realizan, por tanto quienes no se encuentran de acuerdo es porque ven un desbalance entre lo que hacen y lo que reciben, o la cantidad de responsabilidades versus la remuneración, ocasionado que se sientan inconformes con este aspecto; el 63% lo ve como un aspecto justo, lo cual hace que se reflejen salarios fijos dentro de la empresa.

24. Considera que el horario de trabajo que cumple en esta empresa es adecuado para desarrollar las responsabilidades y tareas relacionadas con el cargo que ocupa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	10	37.0	37.0	37.0
	En desacuerdo	1	3.7	3.7	40.7
	Totalmente de acuerdo	14	51.9	51.9	92.6
	Totalmente en desacuerdo	2	7.4	7.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Figura 48: Encuesta, proporción horario vs tareas

24. Considera que el horario de trabajo que cumple en esta empresa es adecuado para desarrollar las responsabilidades y tareas relacionadas con el cargo que ocupa



Fuente: Elaboración propia

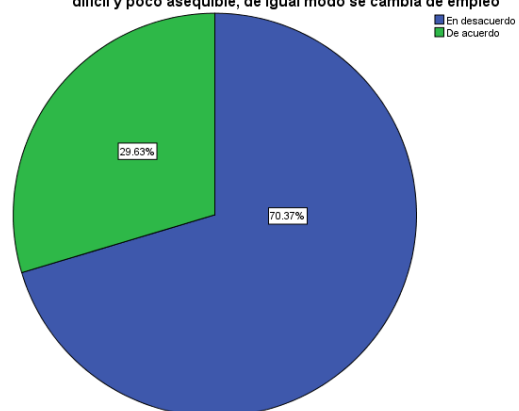
El 88.89% de las personas entrevistadas se encuentra de acuerdo en que el horario de trabajo que cumple es adecuado para desarrollar las responsabilidades y tareas relacionadas con el cargo que ocupa; algunos encuentran como ventaja los turnos para compartir y realizar actividades con su familia, pero existe un 11.11% que no está de acuerdo con ello, debido a que lo perciben muy extenso, o porque no les permite a los colaboradores estudiar y fortalecer sus conocimientos desde la academia.

25. Si le presentan la oportunidad de cambiarse de empresa donde la remuneración será más que la que recibe en ésta, pero el ambiente laboral es difícil y poco asequible, de igual modo se cambia de empleo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	5	18.5	18.5	18.5
	En desacuerdo	8	29.6	29.6	48.1
	Totalmente de acuerdo	3	11.1	11.1	59.3
	Totalmente en desacuerdo	11	40.7	40.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Figura 49: Encuesta, oportunidad cambio de residencia

25. Si le presentan la oportunidad de cambiarse de empresa donde la remuneración será más que la que recibe en ésta, pero el ambiente laboral es difícil y poco asequible, de igual modo se cambia de empleo



El 70.37% considera el ambiente actual de trabajo como favorable, ya que está en desacuerdo en cambiar de trabajo con mejor remuneración y ambiente laboral difícil, aspecto que favorece en gran medida la compañía y su funcionamiento; el 29,63% piensa que así tenga un ambiente de trabajo difícil se cambiaría si le ofrecen un mejor salario, lo cual indica que para algunos colaboradores prima en gran medida el dinero antes que las condiciones laborales.

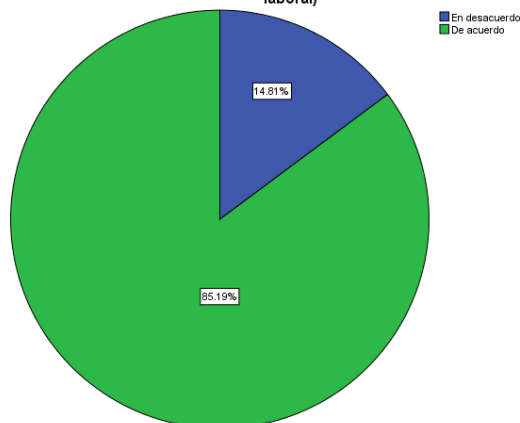
Fuente: Elaboración propia

26. Su futuro en esta organización es estable (la empresa le brinda estabilidad laboral)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	13	48.1	48.1	48.1
	En desacuerdo	2	7.4	7.4	55.6
	Totalmente de acuerdo	10	37.0	37.0	92.6
	Totalmente en desacuerdo	2	7.4	7.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Figura 50: Encuesta, estabilidad laboral

26. Su futuro en esta organización es estable (la empresa le brinda estabilidad laboral)

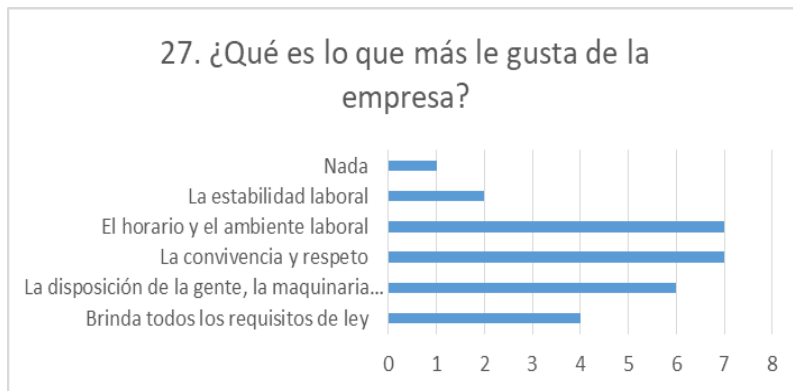


La mayor (85.19%) parte de los trabajadores considera estar de acuerdo con la estabilidad laboral en la empresa, sólo el 14,81% está o en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, en que la empresa le brinde estabilidad, lo cual genera que los empleados no se proyecten dentro de la empresa y contemplen la posibilidad de irse, por las condiciones de estabilidad que ofrece la organización y que para ellos no es la más viable.

Fuente: Elaboración propia

A continuación se relacionan algunas preguntas que se realizaron de manera abierta con el fin que los mismos colaboradores identificaran esos aspectos positivos o no tanto que consideran de la organización y que hace que ellos se sientan cómodos trabajando allí.

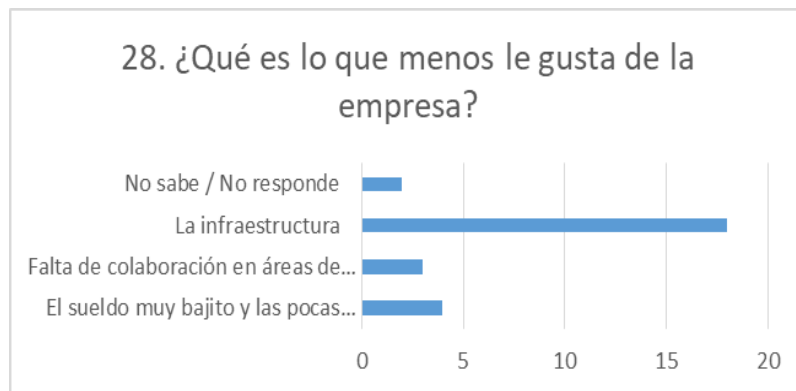
Figura 51: Encuesta, relevancia de la organización



Fuente: Elaboración propia

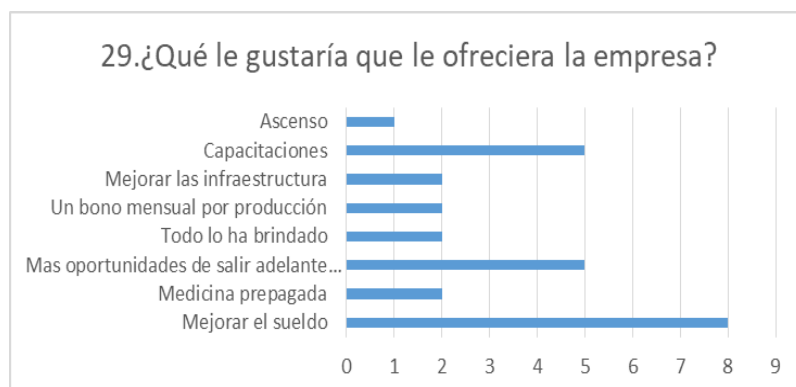
Con respecto a lo que más les gusta de la empresa, se encuentra que 14 de los 27 colaboradores entrevistados manifiestan que el ambiente de trabajo, el horario, la convivencia y el respeto son los factores que más les gusta de la empresa, reflejándose que existe un clima ameno dentro de la empresa, otro aspecto relevante para los colaboradores es la disposición de la gente, la maquinaria y los procesos que se realizan dentro de la organización, donde 6 colaboradores afirman que esto es lo que más les gusta, 4 afirman que el cumplimiento en requisitos de ley es lo que más les gusta dentro de la empresa, seguido de la estabilidad laboral.

Esta pregunta permite brindar un panorama de las condiciones que brinda la empresa a nivel de estabilidad, contratación y ambiente laboral, los tres aspectos más significativos para los colaboradores.

Figura 51: Encuesta, oportunidades de mejora de la organización

Fuente: Elaboración propia

Para referirse a lo que menos les gusta de la compañía hace referencia a la infraestructura donde 18 de los 27 colaboradores entrevistados lo asumen como un aspecto negativo y por mejorar dentro de la organización, seguido del sueldo bajo y las pocas oportunidades de salir adelante (4), la falta de colaboración en comedor y baños también, además que no son aseados y las personas no cuidan los espacios.

Figura 52: Encuesta, expectativas de la organización

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con aquellos aspectos que les gustaría que les ofreciera la empresa 8 colaboradores menciona la mejora en los sueldos, 5 quisieran recibir capacitaciones, 5 más oportunidades de salir adelante, es decir, posibilidad de estudiar, entre los colaboradores restantes se proponen ascenso, bono mensual, medicina preparada, mejorar la infraestructura; con ello se puede reflejar que si bien la empresa cuenta con un ambiente laboral agradable, es necesario brindar alternativas para que los colaboradores se sientan a gusto dentro de ella, que se documenten beneficios y sean divulgados en la misma organización.

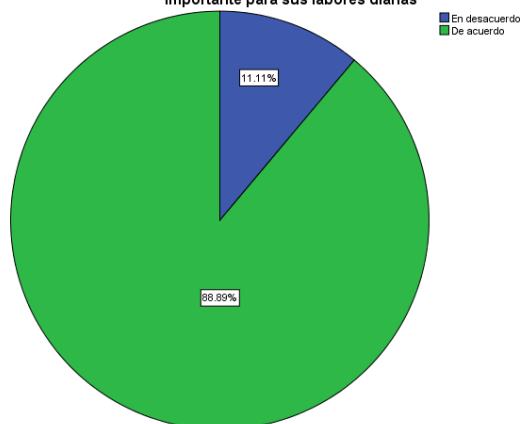
4.2.2.3.Capacitación y Desarrollo

16. Cuando ingresó a la empresa, recibió información adecuada, comprensible e importante para sus labores diarias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	15	55.6	55.6	55.6
	En desacuerdo	1	3.7	3.7	59.3
	Totalmente de acuerdo	9	33.3	33.3	92.6
	Totalmente en desacuerdo	2	7.4	7.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Figura 53: Encuesta, proceso de inducción

16. Cuando ingresó a la empresa, recibió información adecuada, comprensible e importante para sus labores diarias

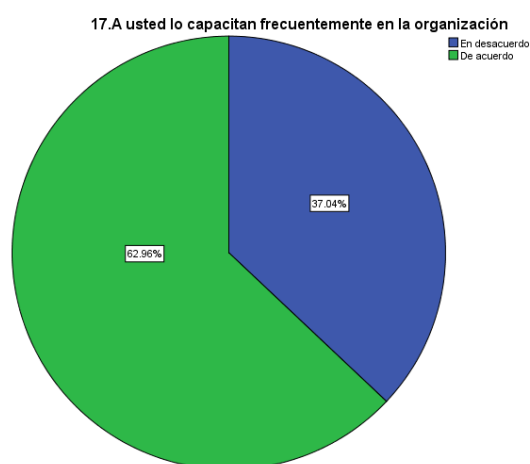


El 88,89% de las personas entrevistadas se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo en que recibió información adecuada, comprensible e importante para sus labores diarias, existe un 11.11% que no está de acuerdo en haber recibido orientación oportuna y adecuada para sus labores al momento de ingresar, por tanto es necesario revisar en que aspectos el proceso de inducción no está siendo tan claro para el desempeño de labores.

Fuente: Elaboración propia

17. A usted lo capacitan frecuentemente en la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	9	33.3	33.3	33.3
	En desacuerdo	5	18.5	18.5	51.9
	Totalmente de acuerdo	8	29.6	29.6	81.5
	Totalmente en desacuerdo	5	18.5	18.5	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Figura 54: Encuesta, capacitación

El 62.96% de los trabajadores está de acuerdo en que lo capacitan frecuentemente en la organización; sólo el 37.04% de los trabajadores se encuentra en desacuerdo con esta afirmación, lo cual indica que los colaboradores reciben capacitación pero no en temas específicos o con la especificidad de su cargo, en este aspecto es indispensable revisar las necesidades y aspectos relevantes en los que se considera que se deba capacitar al personal de acuerdo a las falencias encontradas.

Fuente: Elaboración propia

18. Conoce ampliamente las funciones de su cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	11	40.7	40.7	40.7
	Totalmente de acuerdo	14	51.9	51.9	92.6
	Totalmente en desacuerdo	2	7.4	7.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Figura 55: Encuesta, conocimiento de funciones

El 92.59% está de acuerdo en que conoce ampliamente las funciones de su cargo, solo el 7,41% menciona estar en desacuerdo, posiblemente el desconocimiento a cabalidad de las funciones que tienen dentro de la organización sea un aspecto que ocasione los errores constantes en los procesos, por tanto es indispensable ser muy específicos en lo que tiene que ver con las funciones y la manera como se puede apoyar al resto del equipo.

Fuente: Elaboración propia

21. Es para usted indispensable la capacitación y formación en la empresa

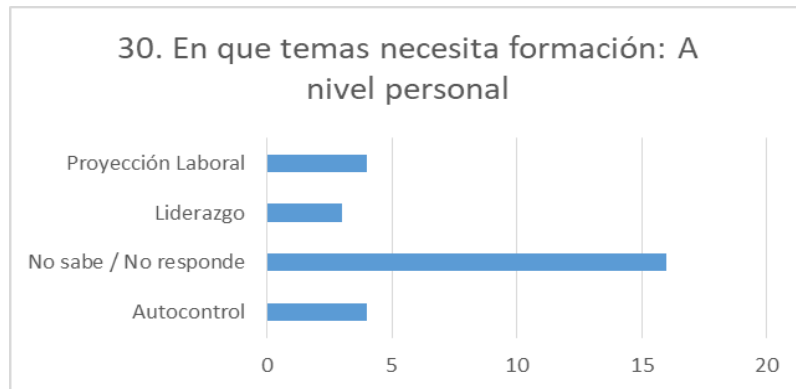
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	12	44.4	44.4	44.4
	En desacuerdo	3	11.1	11.1	55.6
	Totalmente de acuerdo	10	37.0	37.0	92.6
	Totalmente en desacuerdo	2	7.4	7.4	100.0
Total		27	100.0	100.0	

Figura 56: Encuesta, importancia de la formación

Para referirse a la capacitación y formación en la empresa como un aspecto indispensable, el 81.48% de los colaboradores están de acuerdo, el 18.52% restante no están de acuerdo en que éste sea necesario, identificar para que colaboradores es importante o no la capacitación dentro de la organización refleja el nivel de conciencia sobre un tema tan importante para el cumplimiento de metas de la empresa, por ello es necesario generar la cultura de aprendizaje constante y formalización de procesos con el fin de complementar ese conocimiento empírico con el conocimiento técnico y así los procedimientos en la empresa cobren mayor sentido, seguramente para quienes no están de acuerdo con este aspecto es porque han adquirido la experiencia y conocimiento más que desde la academia ha sido desde lo

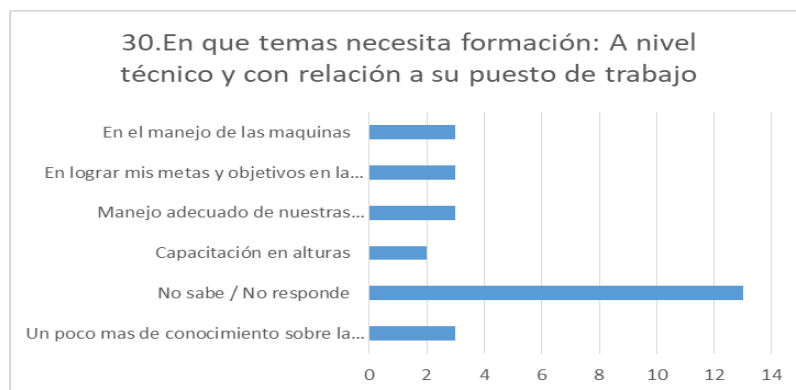
práctico y por ello no le den mayor relevancia a este aspecto.

Fuente: Elaboración propia

Figura 57: Encuesta, necesidad de formación personal

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la necesidad de formación a nivel personal se encuentra que una cantidad importante de colaboradores (16) no saben en qué aspectos a nivel personal necesitan capacitación, 8 asumen que deben ser capacitados en proyección laboral y autocontrol, y por ultimo algunos consideran indispensable afianzar sus conocimientos con relación a liderazgo.

Figura 58: Encuesta, necesidad de formación a nivel técnico

Fuente: Elaboración propia

A nivel técnico la necesidad de formación está centrada en 3 aspectos, como es fabricación de papel, manejo de herramientas de trabajo, como lograr y enfocar los objetivos dentro de la organización, manejo de máquinas, capacitación en alturas, seguramente con temas que a simple vista se ven tan sencillos se podría fortalecer el desempeño de los colaboradores clarificando aspectos propios de sus labores.

Figura 59: Encuesta, conocimiento de la misión y visión



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a si se identifican o no con la misión y a visión de la empresa, solo 2 colaboradores manifiestan no hacerlo por no tener claridad frente a ello, aunque 9 manifestaron identificarse con ello pero no lo justifican y puede ser porque no exista la claridad ni relación de ellos con su puesto de trabajo; 14 colaboradores se sienten identificados y lo justifican, y de acuerdo a ello se percibe que encuentran relación de ellos con las labores asignadas.

4.3. Análisis Final

Teniendo en cuenta la aplicación de dos instrumentos es necesario finalizar el análisis de la investigación con los aspectos más relevantes.

4.3.1. Calidad de vida laboral objetiva- Ambientes de trabajo

Con respecto a las normas de seguridad, si son adecuadas, si las conocen o no, fue común encontrar en los dos instrumentos que la mayoría de la población encuestada (63%) y entrevistada (11) las conoce o piensan que son adecuadas en relación con sus tareas, sin embargo en la encuesta hay un 37% que considera que no son adecuadas, por tanto es necesario revisar las prácticas de los colaboradores, los procesos de capacitación que no están siendo de gran ayuda para desarrollar las labores.

También se ve la necesidad de revisar los espacios dentro de la empresa, ya que en los dos instrumentos aplicados se encontró un gran porcentaje de población que considera que éstos no son seguros, ni les permite llevar a cabo procedimientos seguros, es importante resaltar que si desde la infraestructura no existe unas normas mínimas que protejan al colaborador y le ayuden a realizar las actividades de manera segura será muy difícil cumplir con los siguientes requerimientos de la seguridad y salud en el trabajo, si bien la capacitación es un factor indispensable debe estar acompañada de lo que garantice la empresa a nivel de espacios.

En lo que tiene que ver con la iluminación es indispensable identificar aquellos puntos críticos para mitigar este factor de riesgo en el desempeño de los colaboradores; de igual modo con el ruido existe un 30% de los colaboradores que se sienten incomodos con esto a la hora de trabajar, lo cual interfiere en el desarrollo de sus actividades.

Se habla de algunos espacios como el comedor y el baño que se encuentran en condiciones precarias para ellos utilizarlos.

Si bien los factores de ambiente e infraestructura que se tocan en esta investigación son pocos, no quiere decir que no sean importantes para favorecer la calidad de vida de los colaboradores desde lo objetivo y que los lleve a un cumplimiento óptimo de sus responsabilidades.

Los resultados relacionados anteriormente hacen referencia a la premisa que mencionan Pilar González, José Peiró y Jesús Bravo de la calidad de vida laboral, donde mencionan que: *...mientras en algunos trabajos existen oportunidades de desarrollo laboral y personal, en otros las condiciones son tales que no está garantizada la satisfacción de las necesidades de seguridad, autoestima o realización*; ya que no se garantizan premisas tan básicas como lo es la seguridad dentro del espacio laboral, por tanto para que las condiciones laborales respondan a la calidad de los procesos es indispensable fortalecer esos espacios que de algún modo no responden a la seguridad que necesita un colaborador dentro de la organización.

4.3.2. Calidad de vida laboral – subjetiva

En el análisis que se relaciona a continuación se presentan las categorías del entorno social que hacen alusión a la calidad de vida de los colaboradores dentro de una organización, y que son indispensables para la vida misma del colaborador, estas tienen que ver con la **satisfacción laboral, el equilibrio entre los beneficios de la organización y los colaboradores** (reconocimientos e incentivos – comportamiento organizacional), lo cual genera **desarrollo organizacional** (Capacitación y desarrollo)

Aproximaciones teóricas que desarrollan Nadler y Lawler (1983), con las cuales se desagregan contenidos para la comprensión de este trabajo investigativo y su posterior análisis.

4.3.2.1. Comportamiento Organizacional

Con respecto al comportamiento organizacional, en lo que hace referencia a las relaciones entre colaboradores se encontró que algunas personas entrevistadas (5) y encuestadas (18.52%) afirman que no siempre son de respeto y cordialidad, si bien las cifras no representan la mayoría de colaboradores, es necesario abordar este aspecto ya que puede alterar el clima organizacional.

La cooperación entre compañeros de trabajo, el 11,11% de los encuestados afirman que no cooperan, y en la entrevista se visualizó como un aspecto clave la comunicación más que la cooperación para desarrollar sus labores con éxito, si bien gran parte de los colaboradores tienen entre su comportamiento un sentido de cooperación o compromiso es indispensable generar la cultura dentro de la empresa para que este sea un principio fundamental.

El comportamiento organizacional en las relaciones con los supervisores o jefe inmediato es favorable dentro de la empresa, aspecto clave para que se desarrollen las labores en un ambiente de respeto y un liderazgo asertivo, a pesar de ello existe un 29.63% de los colaboradores que sienten que sus supervisores o jefe no confían en su trabajo y además este mismo porcentaje se representa en la afirmación donde sus propuestas no son tenidas en cuenta, lo cual puede provocar desmotivación para abordar sus labores de la mejor manera.

Existe un 25.93% de los colaboradores que no están de acuerdo en asumir los errores y convertirlos en oportunidades, en este punto es indispensable generar un protocolo donde se registren las falencias y se puedan abordar de la mejor manera con todos los colaboradores.

Con el análisis presentado anteriormente se encuentra que las relaciones entre colaboradores no solo se fortalecen a través del diálogo y respeto, sino también a través de la toma de decisiones y sobre todo contemplarlas como opciones para mejorar procesos dentro de la compañía; Robbins y Judge, 2013, mencionan el comportamiento de ciudadanía como una alternativa clave dentro de los espacios laborales, y de acuerdo con los hallazgos de la investigación se encuentra que los jefes y superiores con las relaciones que tejen con los colaboradores le apuestan a dicho comportamiento, donde se contribuye a un ambiente que no está condicionado por los parámetros laborales sino que se mantiene a través de la cohesión entre el equipo de trabajo.

4.3.2.2. Reconocimientos e incentivos

En este apartado fue común encontrar que para gran parte de los colaboradores existan acciones encaminadas en motivar su desempeño o reconocerlo, pero hay que dejar claro que dentro de la empresa no existe un modelo donde se documente la manera de reconocer o incentivar la labor de los colaboradores, por tanto algunos valoran en gran medida que se les felicite o se les motive de manera informal, para otros esto no es suficiente y por el contrario sienten que su labor no es valorada ni por el jefe, ni por la empresa.

No se siente motivados por parte del jefe ni la organización: 29.63%

Trabajo poco valorado: 51.85%

No existe un programa de bienestar en la empresa: 37.04%

De acuerdo con Maslow, luego de suplir necesidades fisiológicas, de seguridad y social, existen las necesidades de estima,... *La satisfacción de la necesidad de autoestima conduce a sentimientos de autoconfianza, valía, fuerza, capacidad y suficiencia, de ser útil y necesario en el mundo.*¹⁰ y autorrealización, ... *Esta tendencia se podría expresar como el deseo de llegar a ser cada vez más lo que uno es de acuerdo con su idiosincrasia, llegar a ser todo lo que uno es capaz de llegar a ser.*¹¹ Donde las personas sienten la necesidad del reconocimiento social y crecimiento personal, por tanto dentro de la organización se hace indispensable exaltar a cada colaborador su buen desempeño, el cumplimiento de metas y objetivos, lo cual hace que se sienta reconocido y se genere satisfacción a nivel personal y laboral con las tareas que desempeña.

Para hablar de la satisfacción en los resultados de su trabajo se encuentra que un 7.41% de los colaboradores no está de acuerdo con esta premisa; si el empleo llena sus expectativas o no existe un 29.63% que no siente que sus labores llene sus expectativas o le genere retos interesantes.

Es indispensable que el colaborador sienta que el espacio laboral es un espacio que le genera desafíos y retos, esto hace que la persona se sienta útil y con capacidad de potenciar cada día las tareas asignadas, relacionado con la necesidad de estima y autorrealización que menciona

¹⁰ Tomado de "Motivación y Personalidad" de Abraham H. Maslow. P. 31. 1991.

¹¹ Tomado de "Motivación y Personalidad" de Abraham H. Maslow. P. 32. 1991.

Maslow en su pirámide de necesidades y que se relaciona en párrafos anteriores, así también la retribución económica es una manera de fortalecer la motivación.

De acuerdo con lo anterior y con referencia al sueldo existen colaboradores que no se sienten conformes con ello, 44.44% de los encuestados y 6 de los entrevistados; al momento de comparar labores vs salario el 37.04% se mantiene en no estar conforme ni ser coherente lo que recibe con las labores asignadas; esto lo que genera es que se pierda motivación y credibilidad en los procesos que se desarrollan en la empresa: de acuerdo con Lawler las retribuciones no económicas también son indispensables para aportar un buen desempeño del colaborador dentro de la organización, con ello se podría mostrar como alternativa los incentivos y reconocimientos sociales, teniendo en cuenta las condiciones de la empresa no solo a nivel económico sino también de estructura, las cuales no están en el momento adecuado para brindar mejor remuneración, pero sí de exaltar el desempeño del colaborador.

El horario laboral para algunos colaboradores puede ser una ventaja para compartir tiempo en familia, para otros no tanto ya que quisieran estudiar y este no les permite, hacer algo presencial, por tanto lo visualizan como un limitante.

Finalmente con las preguntas abiertas que se realizaron de este aparte se encontró que a nivel general la empresa cuenta con un ambiente de trabajo agradable, en lo que menos les agrada de la empresa es la infraestructura, y por ultimo una de las cosas que esperan de la empresa es que les mejoren el sueldo, recibir capacitaciones y más oportunidades de salir adelante especialmente para estudiar.

4.3.2.3. Capacitación y Desarrollo

Para hablar de la formación y desarrollo es indispensable tener en cuenta que de acuerdo con Böhr, 2000, éste es un factor indispensable para que el negocio surja, donde se le brinden herramientas necesarias y suficientes al personal para conseguir el producto final que la compañía quiere impulsar dentro del mercado, con la calidad y características necesarias, la capacitación es un aspecto que impulsa la empresa al desarrollo y éxito, por ello el siguiente análisis se centra no solo en las necesidades que tienen los colaboradores frente a ello sino también las necesidades de la organización.

Se encuentra que existe un proceso de inducción en el que los colaboradores reconocen sus labores, pero no a cabalidad, ya que sienten falencias en algunos procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, la capacitación en la empresa no es una frecuente, han recibido capacitación especialmente en primeros auxilios pero no en otros aspectos relacionados con el funcionamiento de la empresa, maquinaria y producción de papel, gran porcentaje de los colaboradores admiten que la formación es importante y es necesaria para fortalecer sus funciones.

Les gustaría recibir capacitación a nivel personal en autocontrol, proyección laboral y liderazgo, a nivel de la empresa en procesos del papel, manejo de maquinaria, manejo en los instrumentos de trabajo, trabajo en alturas.

Este último componente se percibe bastante débil dentro de la empresa, ya que no se cuenta con un plan de formación de acuerdo a las necesidades de los colaboradores y de la empresa misma.

Böhrt, 2000, *En capacitación, como en toda acción que implique inversión, las empresas no deberían dejar casi nada librado al azar...* p.123; de acuerdo con ello es necesario que los procesos de formación y capacitación sean estructurados de acuerdo con las necesidades percibidas dentro de la organización con relación a sus intereses, pero también la de los colaboradores, por tanto y a causa de no contar con un plan de capacitación se hace indispensable incluir uno dentro del programa de calidad de vida laboral con el fin de fortalecer los procesos dentro de la organización.

Capítulo V: Propuesta Calidad de Vida Laboral

Teniendo en cuenta que la calidad de vida laboral es un aspecto que toma relevancia no solo para la fidelización de los colaboradores sino también para la organización, es necesario generar acciones que le apunten a su bienestar, son ellos quienes conocen desde su propia realidad las condiciones en las que laboran y lo que requieren de acuerdo a su experiencia en el contexto organizacional.

En el presente capítulo se plantea la matriz de intervención que cuenta con las actividades, responsables, indicadores, recursos y costos de cada actividad; posterior a ello se presenta un presupuesto de acuerdo con la matriz de intervención y cronograma de trabajo

Es necesario aclarar que esta propuesta de intervención surge a partir de las necesidades de los colaboradores manifestada a través de la aplicación de instrumentos, se genera un equilibrio entre los recursos de la empresa y las necesidades de los colaboradores, para garantizar que éste sea viable para la empresa y para los colaboradores, de acuerdo con los resultados encontrados en todo lo relacionado con la calidad de vida laboral.

Dentro de la aplicación de instrumentos se tienen como foco de análisis la calidad de vida laboral objetiva y subjetiva, en la que la primera hace referencia a los espacios físicos dentro de la empresa y que de algún modo permitan generar procesos y procedimientos seguros, en esta primer arista de la calidad de vida laboral se encuentra que es necesario revisar los entornos e

identificar los posibles riesgos para minimizarlos y así los colaboradores cuenten con espacios más seguros para llevar a cabo sus actividades, sin decir que dentro de la empresa no se hayan generado acciones para la mejora de estos espacios, pero sin el foco que tendría que ser que es el bienestar y seguridad de los colaboradores, es de resaltar que en este aspecto aún faltan mejoras y que es necesario desarrollar un plan de acción para generar espacios seguros.

Con respecto a la calidad de vida laboral subjetiva, uno de los aspectos analizados es el comportamiento organizacional, en el cual se encuentran falencias en la cooperación y compromiso de parte de todo el personal, ya que algunos colaboradores perciben que no sienten el apoyo al 100% de parte de sus compañeros en algunas situaciones presentadas dentro de la empresa.

Los aspectos que cuentan con mayor falencia dentro de la organización es no tener un plan de incentivos y un plan de capacitación e inducción formal que encamine a la organización al cumplimiento de objetivos y metas concretas, ya que en el primer elemento (reconocimientos e incentivos) no se genera un modelo que motive al colaborador a comprometerse con sus funciones, a fortalecerlas y llevarlas a cabo con calidad; con referencia a la capacitación, tampoco existe un modelo donde se le capacite al personal y se fortalezcan las prácticas que llevan a cabo dentro de la empresa, estos aspectos juegan un papel indispensable en la dinamización de procesos organizacionales, ya que la motivación en el ser humano es un hecho concreto que invita a mejorar procesos, actuar de la mejor manera y a fidelizarlo con la empresa, adicional la capacitación es inherente al desarrollo mismo de la empresa ya que es la manera de actualizar las actividades y procesos dentro de la empresa.

Así pues se encuentra que la empresa Continental Paper tiene grandes retos para la implementación de bienestar con sus colaboradores, teniendo en cuenta dichos hallazgos se propone un plan de calidad de vida en el ámbito organizacional.

Matriz de Intervención

Momento 1: En relación con la organización

Actividad	Meta	Estrategia	Indicador	Recurso	Costo
Socialización de Resultados y propuesta con socios y Gerente	A marzo de 2018 los socios y gerente de la empresa conocen los resultados de la investigación y propuesta en CVL	Difusión de resultados a través de informe ejecutivo y PPT	Los socios y gerente se interesan por implementar la propuesta para el fortalecimiento de la CVL	Sala de Juntas Equipos	\$120.000 (Valor Desplazamiento)
Difusión estado de la empresa en CVL a el personal colaborador	A Abril de 2018 los colaboradores de la organización conocen el estado actual de la empresa con respecto a la CVL	Difusión a través de línea del tiempo “estado actual” y “a donde se quiere llegar”	Los colaboradores identifican el estado actual de la empresa en CVL y se involucran en el proceso	Diseño y creación de material	\$100.000
Definir comité y grupo de apoyo	A Abril de 2018 se contará con un comité y/o grupo de apoyo para implementar la propuesta de CVL	Convocatoria con colaboradores para participar activamente	Cantidad de colaboradores vs participantes del comité	Talento Humano	\$0
Socializar al comité la propuesta de CVL	A Abril de 2018 el comité conocerá la propuesta de CVL	Socialización a través de PPT	Asistencia de participación del comité Cantidad de integrantes del comité vs Asistentes	Equipos	\$0

Momento 2: En relación con la calidad de vida laboral**5.1. Calidad de vida laboral objetiva- Ambientes de trabajo**

Resultados en el proceso investigativo	Sustento Teórico
<ul style="list-style-type: none"> -Con respecto a las normas de seguridad si son adecuadas o no, un 37% que considera que no, debido a la distribución de espacios e inseguridad que se presenta dentro de la empresa. -Deficiencia en algunos implementos de seguridad que afectan su salud. (Tapa oídos) -Iluminación deficiente. -Áreas de Baños y comedor en mal estado 	<p>Pilar González, José Peiró y Jesús Bravo ...<i>mientras en algunos trabajos existen oportunidades de desarrollo laboral y personal, en otros las condiciones son tales que no está garantizada la satisfacción de las necesidades de seguridad, autoestima o realización Es por ello, por lo que se dice que los trabajos, en función de estas condiciones, ofrecen mayor o menor calidad de vida laboral y las personas, en función de sus propias experiencias laborales, perciben mayor o menor calidad de vida en su entorno laboral. P. 164</i></p>

Actividad	Meta	Estrategia	Indicador	Recurso	Costo
Identificación de espacios inseguros (incluye aquellos que tienen déficit de iluminación)	A junio de 2018 la empresa cuenta con un mapa de riesgo que le permite identificar los espacios que son inseguros para los colaboradores.	Mapa de la organización donde se identifiquen los lugares inseguros	Cantidad de espacios seguros vs cantidad de espacios inseguros	ARL	\$0
Plan de acción sobre espacios inseguros	En agosto de 2018 la empresa cuenta con un plan de acción donde se proponen alternativas de mejora con relación a los espacios inseguros	Reuniones periódicas donde se trabaje en el plan de acción en espacios inseguros	Plan de acción con responsables, presupuesto y cronograma de trabajo	Recurso Humano Presupuesto de la empresa.	\$1.000.000
Verificar la calidad de los tapa oídos con proveedor	En Abril de 2018 la empresa ha verificado y tomado acciones frente a los tapa oídos que están usando	Verificar calidad y cotización de unos de mejor calidad	Cantidad de colaboradores vs cantidad de colaboradores satisfechos con la modificación del producto	Presupuesto de la empresa.	\$ 92.500
Mejora de espacios como el baño y comedor (pintura, adecuación de espacios)	A Junio de 2018 la empresa ha identificado los aspectos por mejorar en fachadas de espacios comunes como baños y comedor	Redistribución de espacios y mejora en fachadas	Espacios agradables y limpios	Presupuesto de la empresa	\$700.000

5.2. Calidad de vida laboral – subjetiva

5.2.1. Comportamiento Organizacional

Resultados en el proceso investigativo	Sustento Teórico
<p>-En las relaciones entre colaboradores se encontró que algunas personas entrevistadas (5) y encuestadas (18.52%) afirman que no siempre son de respeto y cordialidad.</p> <p>-El 11,11% de los encuestados afirman que no existe cooperación.</p> <p>-Un 25.93% de los colaboradores que no están de acuerdo en asumir los errores y convertirlos en oportunidades.</p>	<p>Stephen Robbins y Timothy Judge en “comportamiento organizacional”</p> <p><i>“...las actitudes tienen consecuencias conductuales que se relacionan directamente con la efectividad en las organizaciones”</i> (p.26)</p> <p><i>“El comportamiento discrecional que no forma parte de los requisitos formales de un puesto de trabajo, y que contribuyen al ambiente psicológico y social del lugar de trabajo se denomina comportamiento de ciudadanía”</i> (p.27)</p> <p>La cohesión grupal <i>“Se refiere al grado en que los miembros de un grupo se apoyan y convalidan entre sí en el lugar de trabajo. En otras palabras, un grupo cohesivo es un grupo que está muy unido. Cuando existe confianza entre los trabajadores, cuando buscan metas en común y labora en conjunto para alcanzar sus fines comunes...”</i> (p.28)</p>

Actividad	Meta	Estrategia	Indicador	Recurso	Costo
Ejecución de 3 charlas sobre técnicas de relacionamiento laboral	A Diciembre de 2018 los colaboradores de la empresa han recibido el ciclo de charlas sobre relacionamiento laboral	1. Capacitación sobre REGLAMENTO INTERNO DEL TRABAJO a través de experiencias propias. 2. Identificación de comportamientos favorables y desfavorables entre compañeros. 3. Construcción conjunta del manual de comportamiento laboral alineado con MIT	Manual de comportamiento laboral publicado a través de carteles elaborados por los mismos colaboradores.	Talento humano y Facilitador Espacio de capacitación Materiales de trabajo	\$678.000
Ejecución de 2 charlas sobre identidad laboral (reconocimiento de misión, visión)	A diciembre de 2018 los colaboradores contarán con mayor identidad por la organización.	1. Capacitación en Misión y visión organizacional 2. Taller reflexivo en el	Valores y objetivos organizacionales ajustados a partir de la construcción de los colaboradores	Talento humano y Facilitador Espacio de capacitación	\$452.000

organizacional – Construcción de valores y Objetivos Organizacionales)	A diciembre de 2018 la empresa contará con objetivos y valores organizacionales contruidos con los colaboradores	que se construyen los valores y objetivos de la empresa con los colaboradores		Materiales de trabajo	
Taller sobre estrategias de comportamiento de ciudadanía	A diciembre de 2018 los colaboradores ya cuentan con el taller sobre comportamientos de ciudadanía.	1.Taller reflexivo y vivencial sobre comportamientos de ciudadanía	Cantidad de colaboradores vs asistencia al taller	Talento humano y Facilitador Espacio de capacitación Materiales de trabajo	\$226.000
Mesa de trabajo Mensual “café con Lecciones aprendidas”	A partir de Abril de 2018 la empresa cuenta con una mesa de trabajo en la que se evalúan los errores cometidos y las lecciones aprendidas para no cometer el mismo en el siguiente mes	Mes a mes se escoge de los tres turnos 2 personas responsables del control de errores, acciones de mejora y serán ellos quienes se reúnan empezando el siguiente mes lo revisen para generar un informe y socializarlo con su turno de trabajo. Formato lecciones aprendidas	Informe mensual de errores con acciones de mejora	Talento Humano Espacio de reunión	\$168.000

5.2.2. Reconocimientos e incentivos

Resultados en el proceso investigativo	Sustento Teórico
<p>-Colaboradores que no se sienten motivados por parte del jefe ni la organización: 29.63%</p> <p>-Colaboradores que sienten que su trabajo poco valorado: 51.85%</p> <p>-Colaboradores que reconocen que no existe un programa de bienestar en la empresa: 37.04%</p> <p>-El 29.63% de los colaboradores siente que sus labores no llenan sus expectativas o le genera retos interesantes</p>	<p>Abraham H. Maslow; necesidades de estima,... <i>La satisfacción de la necesidad de autoestima conduce a sentimientos de autoconfianza, valía, fuerza, capacidad y suficiencia, de ser útil y necesario en el mundo.</i>¹² y autorrealización, ... <i>Esta tendencia se podría expresar como el deseo de llegar a ser cada vez más lo que uno es de acuerdo con su idiosincrasia, llegar a ser todo lo que uno es capaz de llegar a ser.</i>¹³</p> <p>Pilar González; José M. Peiró; M. Jesús Bravo,...<i>Así pues, desde una perspectiva personal, la calidad de vida laboral puede ser definida como la estimación o la apreciación subjetiva del conjunto de compensaciones que se obtienen del entorno y de la actividad laboral y que responden, en niveles satisfactorios, a las demandas, expectativas, deseos Y necesidades de esa persona en el propio trabajo y fuera de él.</i> P. 171</p> <p>Lawler <i>“Las retribuciones deben tener significado dentro de la cultura. En la naturaleza de la retribución puede estar la diferencia, elegir el artefacto o símbolo indicado puede reforzar enormemente la visibilidad y el significado de la retribución.”</i> (p.72)</p>

Actividad	Meta	Estrategia	Indicador	Recurso	Costo
Empleados del mes	En junio de 2018 la empresa contará con un modelo de empleados del mes.	Mensualmente se escogen 4 empleados del mes (1 de cada turno y 1 persona del área administrativa) el criterio para escogerlo será desempeño, comportamiento organizacional, cumplimiento con normas de seguridad, cumplimiento con el horario laboral. A quien se escoja se resaltará el aspecto laboral por el cual es escogido. (publicación de foto o nombre en cartelera con imagen de su mayor fortaleza)	Mayor esfuerzo y dedicación de los colaboradores para ser reconocidos socialmente	Tablero Informativo Material Usado	\$30.000 Mensual

¹² Tomado de “Motivación y Personalidad” de Abraham H. Maslow. P. 31. 1991.

¹³ Tomado de “Motivación y Personalidad” de Abraham H. Maslow. P. 32. 1991.

Premiación semestral de quien mayor participación tiene como empleado del mes	A diciembre y junio de cada año la empresa premia el mejor colaborador del semestre	Se escoge la persona que mayor participación tenga como empleado del mes durante el semestre y se le otorga un bono o regalo por desempeño. Reconocimiento teniendo en cuenta la edad, género y necesidades propias de la persona escogida.	Mayor esfuerzo y dedicación por parte de los colaboradores para ser recompensados	Presupuesto de la empresa. Gestión con caja de compensación	\$100.000 semestre
Mejor turno del mes en producción y calidad	A junio de 2018 la empresa estará evaluando la producción por turnos	1. Identificación de cada turno (escogerán un nombre) 2. Seguimiento a la producción por turno de manera semanal a través de formato, a fin de mes se suman las producciones por turno y se escoge que mayor producción tuvo, con dicho turno se compartirá un desayuno de parte de la empresa y se publica en cartelera el nombre del turno y sus integrantes.	Incremento en los niveles de productividad y calidad en los productos de la empresa	Presupuesto de la empresa.	\$50.000 mensual
Celebración mensual de fechas especiales y cumpleaños de colaboradores	Propiciar ambiente de integración y cooperación entre compañeros de trabajo	-Generar un comité por mes que se encargará de organizar la integración Espacio de dos horas para compartir en el que se celebren los cumpleaños y fechas especiales del mes.	Participación activa de todos los colaboradores	Presupuesto de la empresa	\$100.000
Día libre de cumpleaños	Fidelizar los colaboradores permitiéndoles compartir fechas especiales con la familia	-Identificación de fechas de cumpleaños -Elaboración de cronograma con días libre. -seguimiento a desempeño y compromiso para otorgar día libre en esta fecha.	% de aumento en buen desempeño del personal	Presupuesto de la empresa – cronograma de programación de acuerdo a día otorgado	\$60.000

5.2.2.1. Capacitación y Desarrollo

Resultados en el proceso investigativo	Sustento Teórico
<p>-Se evidencian falencias en algunos procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, como la capacitación la cual no es una frecuente.</p> <p>- A nivel de la organización requieren capacitación en maquinaria, producción de papel, manejo en los instrumentos de trabajo, trabajo en alturas.</p> <p>-Les gustaría recibir capacitación a nivel personal en autocontrol, proyección laboral y liderazgo.</p>	<p>Böhrt, 2000, <i>Para las empresas líderes, la capacitación es una necesidad del negocio. El propósito es orientar los mejores recursos para obtener el mejor producto final o el más alto nivel de servicio efectivamente prestado. Esto significa contar, en la dotación, con empleados formados adecuadamente para responder a las necesidades de la empresa y las demandas del mercado.</i> (p.123)</p> <p>Böhrt, 2000, <i>La capacitación es un proceso, que parte de la comparación entre las necesidades para cubrir cada puesto y la formación previa que tiene el individuo que lo ocupa, a partir de ahí, se trabaja para cubrir esa brecha.</i> (p.124)</p>

Habilidades técnicas

Actividad	Meta	Estrategia	Indicador	Recurso	Costo
Fortalecimiento del plan de inducción	A junio de 2018 se fortalece y estructura el plan de inducción de personal	Revisión del plan y reestructuración de acuerdo a necesidades percibidas por los colaboradores	Plan de inducción modificado	Talento Humano	\$500.000
Fortalecimiento del entrenamiento en el puesto	A Agosto de 2018 la empresa cuenta con un plan de entrenamiento con indicadores de desempeño y evaluación en periodo de prueba	Creación de plan de entrenamiento y evaluación de desempeño en periodo de prueba	Plan de entrenamiento y evaluación del periodo de prueba creada.	Talento Humano	\$500.000
Capacitación de trabajo en alturas	A agosto de 2018 la empresa cuenta con un plan de formación y capacitación	Capacitación en alturas de parte de una entidad certificada a la totalidad del personal	Cantidad personal de la empresa vs cantidad personal capacitado	Recursos de la organización Espacio para el desarrollo de la capacitación	\$700.000

				Facilitador	
Ejecución de 10 charlas en la fabricación de papel	A agosto de 2018 la empresa cuenta con un plan de formación y capacitación	Programación de capacitaciones, charlas y actividades vivenciales sobre la fabricación de papel (Gestionar con personal de empresas aliadas para definir temas y responsables de las charlas)	Cantidad personal de la empresa vs cantidad personal capacitado	Espacio para el desarrollo de la capacitación Facilitador	\$740.000
Ejecución de charlas y actividades prácticas sobre el manejo adecuado de herramientas de trabajo	A agosto de 2018 la empresa cuenta con un plan de formación y capacitación	Programación de charlas y talleres prácticos en el uso adecuado de las herramientas de trabajo	Cantidad personal de la empresa vs personal capacitado	Espacio para el desarrollo de la capacitación Facilitador	\$74.000
Capacitaciones sobre funciones y partes de las maquinas con las que cuenta la organización	A agosto de 2018 la empresa cuenta con un plan de formación y capacitación	Programación de capacitaciones y actividades prácticas en las máquinas de la empresa	Cantidad personal de la empresa vs cantidad personal capacitado	Espacio para el desarrollo de la capacitación Facilitador	\$370.000
Reflexión sobre la importancia del uso de los elementos de seguridad	A agosto de 2018 la empresa cuenta con un plan de formación y capacitación	Capacitación vivencial sobre las consecuencias extremas de no usar los implementos de seguridad, al final un video creado previamente con los familiares de los colaboradores utilizando los implementos e invitándolos a usarlos	Cantidad personal de la empresa vs cantidad personal capacitado	Espacio para el desarrollo de la capacitación Facilitador Equipos para desarrollar el video Desplazamiento de personal Edición del video	\$500.000
Imágenes en la organización con sus familiares usando los implementos de seguridad	A agosto de 2018 la empresa cuenta con un plan de formación y capacitación	Del video realizado en la actividad anterior extraer imágenes y ubicarlas dentro de la organización para que de manera constante los colaboradores las visualicen	Disminución del exceso de confianza de los colaboradores al realizar procedimientos dentro de la organización	Facilitador Impresión de imágenes Material utilizado	\$60.000
Capacitación en reutilización de material reciclable	A agosto de 2018 la empresa cuenta con un plan de formación y capacitación	Realizar un proceso de capacitación en reutilización de material reciclable Campaña de reutilización	Aumento de conciencia en la importancia de la reutilización	Facilitador Espacio para el desarrollo de capacitaciones	\$74.000

Habilidades personales

Actividad	Meta	Estrategia	Indicador	Recurso	Costo
Curso sobre liderazgo para supervisores	A agosto de 2018 la empresa cuenta con un plan de formación y capacitación	Ciclo de 3 cursos sobre liderazgo. Actividad 1: Conceptos Actividad 2: Vivencias Actividad 3: practicas	Desarrollo de habilidades en liderazgo	Facilitador Espacio para el desarrollo de la capacitación	\$24.000
Curso Técnicas de auto gestión	A agosto de 2018 la empresa cuenta con un plan de formación y capacitación	Se llevará a cabo un clico de 2 cursos de técnicas de autogestión	Desarrollo de habilidades en auto gestión	Facilitador Espacio para el desarrollo de la capacitación	\$748.000
Charla en técnicas de autocontrol	A agosto de 2018 la empresa cuenta con un plan de formación y capacitación	Taller en técnicas de auto control	Cantidad colaboradores vs cantidad colaboradores participantes	Facilitador Espacio para el desarrollo de la capacitación	\$374.000
Taller proyecto de vida	A agosto de 2018 la empresa cuenta con un plan de formación y capacitación	Reflexión sobre la importancia del proyecto de vida y construcción línea de tiempo, proyección y acciones para lograrlo	Cantidad colaboradores vs cantidad colaboradores participantes	Facilitador Espacio para el desarrollo de la capacitación	\$374.000
Taller en comunicación asertiva	A agosto de 2018 la empresa cuenta con un plan de formación y capacitación	Taller sobre comunicación asertiva	Cantidad colaboradores vs cantidad colaboradores participantes	Facilitador Espacio para el desarrollo de la capacitación	\$374.000
Ejercicio de reflexión y autoestima	A agosto de 2018 la empresa cuenta con un plan de formación y capacitación	Ejercicio donde se reflexiona sobre la autoestima a través de proyección de sí mismo y regalo sorpresa.	Cantidad colaboradores vs cantidad colaboradores participantes	Facilitador Espacio para el desarrollo de la capacitación	\$374.000

5.3 Presupuesto

Con la propuesta anterior se quiere lograr implementar un Plan de Calidad de Vida Laboral que pueda ser asequible a la organización, por tanto se acude a recursos propios como el talento humano y espacios dentro de la misma organización, por tanto el costo proyectado a 1 año de este es de: \$13.902.000

Momento 1: En relación con la organización

ACTIVIDAD	RECURSOS NECESARIOS ¹⁴	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Socialización de Resultados y propuesta con socios y Gerente	Desplazamiento	1	\$120.000	\$120.000
Difusión estado de la empresa en CVL a el personal colaborador	Diseño y producción del material	50	\$2000	\$100.000
SUB TOTAL				\$220.000

Momento 2: En relación con la calidad de vida laboral

Calidad de vida laboral objetiva- Ambientes de trabajo

ACTIVIDAD	RECURSOS NECESARIOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Plan de acción sobre espacios inseguros	Plan de acción	1	\$1000.000	\$1.000.000
Verificar la calidad de los tapa oídos con proveedor	Tapaoídos	37	\$2.500	\$92.500
Mejora de espacios como el baño y comedor (pintura, adecuación de espacios)	Pintura Recurso Humano	1	\$700.000	\$700.000
SUB TOTAL				\$1.792.500

¹⁴ Los recursos que se relacionan a en el \$presupuesto son aquellos que tienen costo.

5.4. Calidad de vida laboral – subjetiva

5.4.1. Comportamiento Organizacional

ACTIVIDAD	RECURSOS NECESARIOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Ejecución de 3 charlas sobre técnicas de relacionamiento laboral	Refrigerios Facilitador * 3 charlas	3	76.000 + 150.000 = 226.000	\$678.000
Ejecución de 2 charlas sobre identidad laboral (reconocimiento de misión, visión organizacional – Construcción de valores y Objetivos Organizacionales)	Refrigerios Facilitador * 2 charlas	2	76.000 + 150.000 = 226.000	\$452.000
Taller sobre estrategias de comportamiento de ciudadanía	Refrigerios Facilitador	1	76.000 + 150.000= 226.000	\$226.000
Mesa de trabajo Mensual “café con Lecciones aprendidas ”	Refrigerios *12 Meses	1	14.000	\$168.000
SUB TOTAL				\$1.524.000

5.5. Reconocimientos e incentivos

ACTIVIDAD	RECURSOS NECESARIOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Empleados del mes	Tablero Informativo Material Usado	1 *12 meses	\$30.000	\$360.000
Premiación semestral de quien mayor participación tiene como empleado del mes	Inversión Reconocimiento	1*2 veces al año	\$100.000	\$200.000
Mejor turno del mes en producción y calidad	Refrigerio Desayuno	1*12	\$50.000	\$600.000
Celebración mensual de fechas especiales y cumpleaños de colaboradores	Reconocimientos	1*12	\$100.000	\$1.200.000
Día libre de cumpleaños		1*37	\$60.000	\$2.220.000
SUB TOTAL				\$4.580.000

5.5.1. Capacitación y Desarrollo

ACTIVIDAD	RECURSOS NECESARIOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Fortalecimiento del plan de inducción	Consultor	2	\$250.000	\$500.000
Fortalecimiento del entrenamiento en el puesto	Consultor	2	\$250.000	\$500.000
Capacitación de trabajo en alturas	Facilitador	4	\$175.000	\$700.000
Ejecución de 10 charlas en la fabricación de papel	Refrigerios	37 * 10 = 370	\$ 2.000	\$740.000
Ejecución de charlas y actividades prácticas sobre el manejo adecuado de herramientas de trabajo	Refrigerios	37	\$2.000	\$74.000
Capacitaciones sobre funciones y partes de las maquinas con las que cuenta la organización	Refrigerios	37*5	\$2.000	\$370.000
Reflexión sobre la importancia del uso de los elementos de seguridad	Facilitador Equipos para desarrollar el video Desplazamiento de personal Edición del video	1	\$500.000	\$500.000
Imágenes en la organización con sus familiares usando los implementos de seguridad	Impresión de imágenes Material utilizado	1	\$60.000	\$60.000
Capacitación en reutilización de material reciclable	Refrigerios	37	\$2.000	\$74.000

Curso sobre liderazgo para supervisores	Refrigerios	3*4	\$2.000	\$24.000
Curso Técnicas de auto gestión	Refrigerios Facilitador	2*37	\$148.000 + \$300.000	\$748.000
Charla en técnicas de autocontrol	Refrigerios Facilitador	37	\$2.000 + \$300.000	\$374.000
Taller proyecto de vida	Refrigerios Facilitador	37	\$2.000 + \$300.000	\$374.000
Taller en comunicación asertiva	Refrigerios Facilitador	37	\$2.000 + \$300.000	\$374.000
Ejercicio de reflexión y autoestima	Refrigerios Facilitador	37	\$2.000 + \$300.000	\$374.000
SUB TOTAL				\$5786.000

TOTAL GENERAL	\$13.902.500
----------------------	--------------

Capítulo VI: Cronograma

Actividad	Responsable	Duración	Mes											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Socialización de Resultados y propuesta con socios y Gerente	Gerencia / Estudiante de Maestría	1 Hora												
Difusión estado de la empresa en CVL a el personal colaborador	Talento Humano	1 día												
Definir comité y grupo de apoyo	Talento Humano y Gerencia	3 días, 1 hora por día.												
Socializar al comité la propuesta de CVL	Talento Humano y Gerencia	1 Hora												
Identificación de espacios inseguros 4(incluye aquellos que tienen déficit de iluminación)	ARL	1 Día												
Plan de acción sobre espacios inseguros	ARL	1 Mes												
Verificar la calidad de los tapa oídos con proveedor	Gerente	1 Día							1 Día					
Mejora de espacios como el baño y comedor (pintura, adecuación de espacios)	Gerente	1 Semana												
Ejecución de 3 charlas sobre técnicas de relacionamiento laboral	Externo	1 Hora												
Ejecución de 2 charlas sobre identidad laboral (reconocimiento de misión, visión organizacional – Construcción de valores y Objetivos Organizacionales)	Externo	1 Hora												
Taller sobre estrategias de comportamiento de ciudadanía	Externo	1 Hora												
Mesa de trabajo Mensual “café con Lecciones aprendidas ”	Gerente – Líder Producción - TH	1 Hora												
Empleados del mes	Gerente – Líder producción – Auxiliar de Talento Humano	½ Hora												
Premiación semestral de quien mayor	Gerente – Líder producción –	½ Hora												

[illegible]

Conclusiones

Con base en la investigación realizada para comprender las necesidades de los colaboradores frente a la calidad de vida laboral en la empresa Continental Paper se encontró:

La investigación permitió visualizar aspectos de la calidad de vida laboral relevantes para los colaboradores, como los entornos laborales, reconocimientos e incentivos y la necesidad de capacitación en aspectos relacionados con funciones propias.

Con respecto a lo objetivo de la vida laboral, es decir, los espacios, se encontró que la infraestructura de la compañía es una variable indispensable para los colaboradores ya que sienten que en muchas ocasiones no pueden generar procedimientos seguros a causa de la deficiencia en ésta; a ello se suma que no se utilizan implementos de seguridad que garanticen un cumplimiento adecuado y eficiente de sus actividades; por tanto, es necesario redefinir material de los implementos, además de espacios dentro de la empresa con el fin de generar sitios seguros y agradables para los colaboradores.

En los reconocimientos e incentivos se encontró que el salario es un factor que motiva a los colaboradores dentro de la organización, pero que adicional a ello consideran otras variables importantes, como el reconocimiento social a sus labores, la existencia de sistemas de comunicación asertivos, el compromiso y cooperación para favorecer sus labores; en lo que perciben un desequilibrio ya que no existe un procedimiento documentado donde ellos puedan calificar sus objetivos y lo que logra no solo la empresa sino ellos con su cumplimiento; además del

fortalecimiento de la cohesión y desarrollo de grupo, que se documenten estrategias donde se reconozcan sus acciones y se incentive a fortalecer su desempeño.

Con los resultados que se obtienen de esta investigación se encuentra que los colaboradores necesitan procesos de capacitación a nivel personal y laboral, existe gran interés por su parte en aprender aspectos que están directamente relacionados con sus funciones y con la organización como tal, ya que la producción de papel cuenta con innumerables características que son necesarias de comprender no solo desde el hacer sino desde la planeación del mismo; adicional se observa que los colaboradores cuentan con experiencia en aspectos relacionados con sus labores, pero pueden contar con mayor autonomía teniendo herramientas conceptuales y prácticas de los procesos.

Gran parte de los colaboradores sienten que sus opiniones son tenidas en cuenta a la hora de resolver situaciones dentro de la empresa, lo cual muestra que sienten que son tenidos en cuenta para la toma de decisiones en las diferentes actividades de la organización, adicional a ello se encontró que de manera implícita en la empresa se ha ido formando una cultura de respeto, escucha y receptividad entre los colaboradores de el área administrativa y operativa para minimizar errores y fortalecer los procesos.

De acuerdo con la contextualización de empresa, la estructura no se encuentra definida, ni es clara, solo saben que tienen unos procedimientos y un conducto regular que deben seguir para enfrentar diferentes situaciones de la compañía, pero no tiene propósitos claros; por tanto fue un común encontrar que los colaboradores son concientes de lo que realizan en función de cumplir la producción mensual, pero no existen claridades frente a la estructuración de sus procesos.

Finalmente se concluye con esta investigación, que la empresa Continental Paper cuenta con claridades en temas de producción, pero sustenta de manera implícita los procesos que llevan a cabo

con los colaboradores, por tanto, es necesario estructurar un programa que fortalezca las condiciones de vida laboral de los colaboradores y que a su vez potencie el desarrollo y proyección de la organización.

Referencias Bibliograficas

Argyris, Chris. Sobre el Aprendizaje Organizacional. Mexico DF: Oxford University Press. 2001

Bernal, C.A. Metodología de la investigación. Tercera edición PEARSON EDUCACIÓN, Colombia, 2010

Böhrt, M. Raúl. Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. Revista Numero 8 Ciencia y cultura Diciembre 2000. Scielo

Fiol, C. M. y Lyles, M, A. Organitational Learning. Academy management Review. 1985

Gay, P. Francisco. El salario emocional, Clave para reducir el estrés. Riesgos Psicosociales. 2006.

Gómez, V & Sabeh, E. (SF) “Calidad de vida. Evolución del concepto y su influencia en la investigación y la práctica” Instituto Universitario de Integración en la Comunidad, Facultad de Psicología, Universidad de Salamanca.

González, P. Peiró, J. Bravo, J. (S.f.). “Tratado De Psicología En El Trabajo”. En Calidad De Vida Laboral (pp. 161-186).

Hernández S. Fernández, C. Baptista, L. (2014) Metodología de la investigación, sexta edición. Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Lawler. Edward E. Como Recompensar La Excelencia: Estrategias para Estimular y Remunerar el Desempeño Sobresaliente. Editorial Norma S.A. 2001

Mackenzie, Noella y Knipe, Sally. Dilemas de investigación: Paradigmas, métodos y metodología. Charles Sturt University

Manfred, M. Elizalde, A & Hopenhayn M. (1986) Desarrollo a Escala Humana, una opción para el futuro. Londres: CEPAAUR.

Medianero, D. (2000). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2016. Elaboración de planes estratégicos institucionales

“Motivación y Personalidad” de Abraham H. Maslow. 1991 madrid

Niño Rojas, Víctor Miguel. Metodología de la investigación. Bogotá, Ediciones de la U, 2011.

Nussbaum, M & Sen, A. (1998) La calidad de vida. Un estudio preparado por el World Institute for Development Economics Research (Wider) de la United Nations University. México: Fondo de Cultura Económica.

Robbins, Stephen p; Judge, Timothy a. Comportamiento organizacional. Editorial Parsons. México, 2013

Segurado, A & Agulló E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. Pscothema. Recuperado de file:///F:/gestion%20social/seminario%20de%20investigacion/CATEGORIAS%20DE%20ANALISIS/CALIDAD%20DE%20VIDA/CVL/calidad%20de%20vida%20laboral%20hacia%20un%20enfoque%20integrador%20desde%20la%20psicologia%20social.pdf

Anexos

Anexo 1: Entrevista Semiestructurada

1. ¿conoce las normas de seguridad de la organización? ¿Con relación a su puesto de trabajo?
2. ¿el espacio físico de su trabajo permite que se generen procedimientos seguros?
3. ¿Cómo es la iluminación en su puesto de trabajo?
4. ¿Cómo asume usted su compromiso frente a la seguridad y salud en el trabajo?
5. ¿Cómo visualiza la relación entre colaboradores? ¿Por qué?
6. ¿Cómo considera su relación en el puesto de trabajo con sus compañeros?
7. ¿qué aspecto (en relaciones laborales) considera usted clave en el desarrollo de sus labores?
8. ¿Los superiores o jefe inmediato confían en sus labores? ¿Por qué?
- ¿Siente que lo que usted hace en la organización es valorado?
9. ¿Los supervisores o jefe inmediato toman en cuenta sus propuestas frente a los procesos de la organización?
10. ¿Considera pertinente generar aportes con respecto a situaciones particulares de la empresa?
11. ¿En algún momento su opinión no fue tomada en cuenta y ésta hacia parte de la solución?
12. ¿Cuándo se presentan errores en los procesos, como los asume? ¿Qué es lo primero que piensa?
13. ¿Cómo ingresó a la empresa? ¿Qué lo motivó a ingresar a ella?

14. ¿Cuál es su principal motivación para trabajar?
15. ¿Ha sido motivado a fortalecer su desempeño? ¿Cómo lo motiva la organización?
16. ¿Conoce algún programa de bienestar en la organización?
17. ¿Ha tenido logros en la organización?
18. ¿El reconocimiento en la organización para usted es importante? ¿por qué?
19. Cuando ingresó a la compañía, ¿cuál fue su principal percepción? –
19. ¿Ha recibido capacitación desde el ingreso hasta el momento?
20. ¿Conoce las funciones de su cargo?
21. ¿Recibió inducción cuando ingresó a la empresa?
22. ¿Considera interesantes y dinámicas sus funciones?
23. ¿Considera importante la capacitación y formación en su trabajo? ¿por qué?
24. ¿Tiene necesidad de formación en que temas?
25. ¿Se siente satisfecho con el sueldo que recibe?
26. ¿Se siente satisfecho con la distribución de los sueldos y salarios en su empresa, considerando la remuneración que reciben otros trabajadores y comparándolo con la que usted recibe?
27. ¿El horario de trabajo estipulado le permite desarrollar todas sus labores?
28. ¿Si tuviera la oportunidad de cambiarse de empresa lo haría? ¿Cuál sería el principal motivo?
29. ¿Considera que usted puede desarrollar sus labores efectivamente sin tener un supervisor o jefe inmediato verificando su trabajo?
30. ¿Su trabajo llena sus expectativas, aspiraciones personales y laborales?
31. ¿Tiene como opción permanecer en este empleo? ¿por qué?

Variables de calidad de vida laboral	Preguntas relacionadas con cada variable
Calidad de vida laboral objetiva- Ambientes de trabajo	1-2-3-4-5
Comportamiento Organizacional	6- 7 -8 – 10 – 11 – 12 - 13
Reconocimiento e Incentivos	9 - 14 – 15 - 19 - 20 – 22 – 23 - 24 – 25 - 26 – 27 – 28 – 29
Capacitación y Desarrollo	16 – 17 - 18 — 21- 30 – 31 - 23

Anexo 2: Encuesta

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Son adecuadas las normas de seguridad en relación con su puesto de trabajo				
2. Los espacios físicos de la organización son adecuados y permiten generar procedimientos seguros				
3. La iluminación en su lugar de trabajo la considera adecuada para las actividades que debe realizar en la empresa				
4. Considera que el ruido afecta la labor que usted desempeña en su lugar de trabajo				
5. Usted, se considera un colaborador comprometido con su seguridad y salud en el lugar de trabajo				
6. La relación entre sus compañeros de trabajo es acorde a un ambiente laboral agradable y de respeto				
7. Se considera una persona que coopera (ayuda) con el trabajo de sus compañeros				
8. Es el compromiso , un aspecto clave para desempeñar sus funciones en la empresa				
9. A veces siente que su trabajo es poco valorado en la organización				
10. Sus supervisores confían en los resultados de su trabajo y no están permanentemente revisando lo que realiza				
11. Sus propuestas son tomadas en cuenta para resolver dificultades o problemas en la empresa				
12. Es usted una persona que asume los errores que comete y los convierte en oportunidades de mejora				
13. La organización, jefe inmediato o supervisores lo motivan constantemente a fortalecer su desempeño				
14. La empresa cuenta con un programa de Bienestar, realiza acciones para mejorar su calidad de vida laboral				
15. Esta usted satisfecho con los resultados de su trabajo				
16. Cuando ingresó a la empresa, recibió información adecuada, comprensible e importante para sus labores diarias				
17. A usted lo capacitan frecuentemente en la organización				
18. Conoce ampliamente las funciones de su cargo				
19. Considera que su trabajo llena sus aspiraciones personales y laborales				
20. Considera que su trabajo le plantea retos interesantes y le permite desarrollar su creatividad				
21. Es para usted indispensable la capacitación y formación en la empresa				
22. Esta usted satisfecho con el sueldo que recibe				

23. Las responsabilidades que tiene asignadas en su trabajo y las funciones que realiza en la empresa justifican la remuneración que recibe				
24. Considera que el horario de trabajo que cumple en esta empresa es adecuado para desarrollar las responsabilidades y tareas relacionadas con el cargo que ocupa				
25. Si le presentan la oportunidad de cambiarse de empresa donde la remuneración será más que la que recibe en ésta, pero el ambiente laboral es difícil y poco asequible, de igual modo se cambia de empleo				
26. Su futuro en esta organización es estable (la empresa le brinda estabilidad laboral)				

27. ¿Qué es lo que más le gusta de la empresa?_____

28. ¿Qué es lo que menos le gusta de la empresa?_____

29. ¿Qué le gustaría que le ofreciera la empresa?_____

30. En qué temas necesita formación:

A nivel personal:_____

A nivel técnico y con relación a su puesto de trabajo:-

31. ¿Se identifica usted con la misión y la visión de la empresa? Si___NO___

¿Porque?_____

Cuestionario

Instrucciones generales:

El cuestionario se presenta con el fin de conocer su opinión sobre cómo se siente en su área de trabajo, para ello se mencionan algunas afirmaciones en las que usted responde si está totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo:

Tenga en cuenta:

- Este cuestionario es anónimo, puede responder con exactitud
- La información que usted suministre será utilizada solo para fines de la investigación
- Es importante leer cuidadosamente cada situación y revisar si sucede con la realidad de la empresa
- Selecciones con una “X” en la columna de acuerdo a su respuesta, en comparación con el enunciado presentado
- No deje ningún enunciado sin responder

Variables de calidad de vida laboral	Preguntas relacionadas con cada variable
Calidad de vida laboral objetiva- Ambientes de trabajo	1-2-3-4
Comportamiento Organizacional	5- 6- 7 -8 – 9- 10 – 11 – 12 – 29 -
Reconocimiento e Incentivos	13- 14 – 15 - 16 - 18 – 17 - 30 - 28 – 31 25- 26- 27
Capacitación y Desarrollo	24 – 19 – 20 – 22 - 21